



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr/Frau  
**Benjamin Rabe**

**Die Relevanz sozialer Medien  
als PR- & Marketinginstru-  
ment in deutschen Sportun-  
ternehmen**

**2013**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Relevanz sozialer Medien als PR- & Marketinginstru- ment in deutschen Sportun- ternehmen**

Autor/in:  
**Herr Benjamin Rabe**

Studiengang:  
**Angewandte Medienwirtschaft**

Seminargruppe:  
**AM07wJ2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Ludwig Hilmer**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Otto Altendorfer**

Einreichung:  
Oldenburg, 07.11.2013

# **BACHELOR THESIS**

---

## **The relevance of social media as a public relations & marketing tool in German sports companies**

author:

**Mr. Benjamin Rabe**

course of studies:

**Angewandte Medienwirtschaft**

seminar group:

**AM07wJ2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Ludwig Hilmer**

second examiner:

**Prof. Dr. Otto Altendorfer**

submission:

Oldenburg, 7th of November, 2013

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Benjamin Rabe

Thema der Bachelorarbeit: Die Relevanz sozialer Medien als PR- & Marketinginstrument in deutschen Sportunternehmen

Topic of thesis: The relevance of social media as a public relation & marketing tool in German sports companies

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Rahmenbedingungen.....</b>	<b>3</b>
2.1 Marketing .....	3
2.2 Sportmarketing.....	6
2.2.1 Marketing von Sport.....	9
2.2.2 Marketing mit Sport.....	9
2.3 Public Relations .....	11
2.4 Public Relations im Sport .....	12
2.4.1 Grundlegende PR-Theorien im Kontext des Sports.....	13
2.4.2 Konzeptionelle Grundlagen im Sport.....	14
2.5 Web 2.0 & Social Media .....	15
<b>3 Neue Bedingungen für Marketing und PR durch Web 2.0 &amp; Social Media .....</b>	<b>18</b>
3.1 Traditionelle PR- und Marketingtechniken vor Web 2.0 .....	18
3.1.1 Unwirksame Marketingtechniken durch Web 2.0.....	20
3.1.2 Unwirksame PR-Techniken durch Web 2.0 .....	21
3.2 Veränderte Rahmenbedingungen durch Web 2.0 .....	22
3.2.2 Marketing- und PR-Regeln 2.0 .....	25
3.2.2 Risiken beim Einsatz von Social Media .....	26
3.2.3 Chancen beim Einsatz von Social Media .....	30
<b>4 Integration von Social Media ins Unternehmen .....</b>	<b>33</b>
4.1 Bestandsaufnahme .....	33
4.2 Social Media Guidelines.....	34
4.3 Social Media Monitoring .....	38
4.4 Entwicklung einer Strategie.....	41
<b>5 Umgang mit Social Media in deutschen Sportunternehmen in der Praxis.....</b>	<b>43</b>
5.1 Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands.....	43
5.2 Analyse der Social-Media-Auftritte ausgewählter Fußball-Bundeligisten ...	44
5.3 Analyse der Social-Media-Auftritte ausgew. Basketball-Bundeligisten.....	49
<b>6 Fazit.....</b>	<b>55</b>

---

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
-----------------------------------	-----------

<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIV</b>
---	------------

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Planungsprozess .....	4
Abbildung 02: Marketingpyramide .....	5
Abbildung 03: Teildisziplinen des Marketings .....	6
Abbildung 04: Sportmarketingmodell .....	8
Abbildung 05: Sender-Empfänger-Modell .....	19
Abbildung 06: Das Sender-Empfänger-Sender-Modell .....	22
Abbildung 07: Ausgewähltes PR-Instrumentarium im Sport.....	23
Abbildung 08: Die 1. Fußball Bundesliga bei Facebook.....	44
Abbildung 09: Die 1. Fußball Bundesliga bei Facebook.....	44
Abbildung 10: BBL 06/2012.....	49
Abbildung 11: BBL 06/2013.....	50

# 1 Einleitung

Sowohl die Veröffentlichungen in der wissenschaftlichen Literatur als auch in Online-Publikationen und Fachmagazinen hinsichtlich der Rolle von Social Media in deutschen Unternehmen, speziell in deutschen Sportunternehmen, weisen auf ein deutlich zunehmendes Interesse an diesem Forschungsobjekt hin. Dieser Tatbestand ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass sich die Bedingungen für die Kommunikation mit den entsprechenden Zielgruppen zum ökonomischen Nutzen der Unternehmen eklatant verändern.

In der vorliegenden Arbeit wird der Versuch unternommen, unter Berücksichtigung der zu diesem Thema bestehen Quellenlage einen Überblick über die veränderten Bedingungen widerzugeben, an denen sich die Marketing- und PR-Branche im Allgemeinen und Besonderen aktuell zu orientieren hat. Dabei gilt das Interesse der Fragestellung, welchen veränderten Ansprüchen ein modern geführtes Unternehmen genügen muss, um aus dem Umgang mit Social Media einen möglichst großen Nutzen ziehen zu können.

Die methodische Vorgehensweise besteht im zweiten Kapitel darin, über eine Erläuterung der allgemeinen Begrifflichkeiten Marketing und PR den thematischen Rahmen näher zu erörtern. Dies ist notwendig, um im weiteren Verlauf des Kapitels ein Verständnis für spezielle Gegebenheiten in der Sportbranche zu entwickeln und diese Informationen schließlich sinnvoll einordnen zu können. Inhaltlich führt der Weg vom Marketing zum Sportmarketing und über Public Relations zur Sport-PR. Speziell bei Public Relations im Sport gilt es die Frage der konzeptionellen Grundlagen zu klären, um deutlich zu machen wie diese Prozesse entstehen, geplant, umgesetzt und kontrolliert werden können. Abschließend werden die entscheidenden Begriffe Web 2.0 und Social Media erläutert, um Zusammenhänge erkennen zu können, den Wandel deutlich zu machen und spätere Begleitumstände dieser Thematik genauer einordnen zu können.

Das dritte Kapitel dient dazu die Entwicklungen zu verdeutlichen, die einen Social Media-Einsatz in Organisationen mittlerweile bis auf wenige Ausnahmen zunehmend unabdingbar machen. Der immense inhaltliche Umfang dieser Thematik hat zur Folge, dass die Entwicklungen zwar nur in Grundtendenzen dargestellt werden können, diese jedoch unerlässlich sind zum ungekürzten Verständnis dieses Trends im Sportmarketing. Aus diesem Grund gilt es den Fokus auf die entscheidenden Faktoren zu legen die dafür verantwortlich sind, dass eine gesamte Branche neue Rahmenbedingungen erfährt, die es zukünftig zu berücksichtigen gilt. Das Ziel in diesem Kapitel ist es, die Anfänge dieser Entwicklung zu betrachten und zu verdeutlichen, wie Marketing- und



PR-Experten unter Berücksichtigung von Web 2.0 und Social Media unter Druck geraten sind, einen Wandel vollziehen zu müssen.

Im Folgenden liegt das Augenmerk darauf wie Unternehmen und Organisationen mit der Situation umgehen sollten, dass sich das Nutzerverhalten ihrer Zielgruppen im Internet grundlegend verändert hat. Dieser Umstand erfordert das Ablegen alter Verhaltensmuster und die Entwicklung neuer Kommunikationsstrategien. Hierbei liegt der Schwerpunkt der Untersuchung darauf, welche meist traditionellen Praktiken in der PR- und Marketingbranche mit fortlaufender Weiterentwicklung der Möglichkeiten im Social Web unwirksam werden. Darauf basierend soll aufgezeigt werden, welche Chancen die technologischen Neuerungen für die Arbeit in den Unternehmen bedeuten. Jede Chance birgt ein gewisses Risiko, so auch in diesem Zusammenhang. Während häufig nur von den Vorzügen dieser Entwicklungen die Rede ist, soll in dieser Untersuchung gleichzeitig verdeutlicht werden, welche Risiken der für viele Mitarbeiter neue und ungewohnte Umgang mit sozialen Medien mit sich bringt und welche etwaigen Herausforderungen es zu bestehen gilt.

Im darauffolgenden Kapitel soll aufgezeigt werden welche Vorkehrungen es zu treffen gilt, um mit der Etablierung von Social-Media-Aktivitäten erfolgreich zu sein. Wie bei allen anderen Unternehmensaspekten gilt es auch hier, die Risiken zu minimieren um die Chancen zu erhöhen. Die Relevanz von sozialen Media als PR- und Marketinginstrument ist eng verknüpft mit der Art und Weise der Integration dieser in die allgemeine Unternehmenspolitik. Die Möglichkeit mit Formen der webbasierten Kommunikation am Markt erfolgreich zu sein ist real und greifbar, jedoch keinesfalls selbstverständlich oder gar ein Selbstläufer. Daher sollen die Ausführungen in diesem Kapitel dazu dienen zu erkennen, welche Faktoren für den effektiven Einsatz und damit einhergehenden Erfolg von Social Media in Unternehmen eine Rolle spielen.

Nach ausführlicher Erläuterung der Rahmenbedingungen, einer eingehenden Beschreibung der Vielfalt der neuen Möglichkeiten und einer nuancierten Betrachtungsweise der Erfolgsfaktoren bei der Integration neuer Kommunikationstechniken, steht zum Abschluss dieser Untersuchung die Konkretisierung des Untersuchungsgegenstand anhand spezieller Unternehmensaspekte im Mittelpunkt. Anhand einer Analyse reeller Entwicklungen soll aufgezeigt werden, ob oder in welcher Intensität die Zielgruppen die entsprechenden Angebote annehmen. Zur Analyse wird in einem Zeitraum von zwölf Monaten erforscht, wie sich die Nutzerzahlen respektive Fanzahlen entwickeln und welche Maßnahmen in der Praxis zu dieser Entwicklung geführt haben und diese entscheidend beeinflussen können. Im Zentrum der Untersuchung steht neben Deutschlands beliebtester und mit großem Abstand meist nachgefragtester Sportart Fußball gleichzeitig eine Sportart, die nicht derart im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses steht. Jene Ergebnisse sollen möglichst Erkenntnisse darüber liefern, welche

---

Entwicklungen sich derzeit vollziehen und ob diese eventuell durch ein öffentliches Interesse hervorgerufen sind oder sich davon unabhängig herleiten. Mit Aussagen von entscheidenden, handelnden Personen soll außerdem der Versuch unternommen werden, empirische Zahlen greifbar zu machen und Erklärungen zu liefern, wie man seitens der Verantwortlichen bemüht ist, jene Entwicklungen positiv zu beeinflussen.

## 2 Rahmenbedingungen

### 2.1 Marketing

Der Begriff Marketing entstammt dem Amerikanischen und wird von Philip Kotler, Wirtschaftswissenschaftler, Professor für Marketing und Begründer der modernen Marketinglehre<sup>1</sup>, wie folgt definiert:

*„Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others.“<sup>2</sup>*

Kotler beschreibt somit Marketing als einen Prozess, der als Ziel den Austausch von Produkten und Werten zwischen Anbietern und Nachfragern hat. Diese Definition wird weitergeführt, indem Kotler nicht nur auf eben jenen Austauschprozess, sondern auch auf die unterschiedlichen Produkte und Marketinginstrumente eingeht.

*„Marketing (Management) is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.“<sup>3</sup>*

Eine grafische Darstellung dieser Definition erfolgt in Abbildung 1:

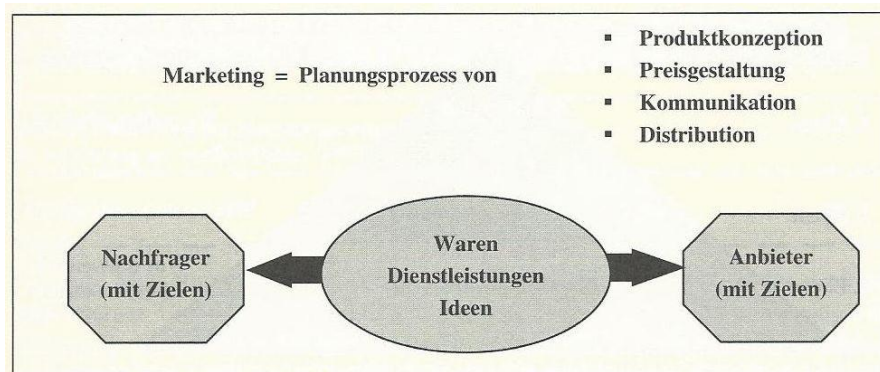


Abbildung 1: Planungsprozess, Nufer/Bühler, 2011. S. 27 nach Ramme, 2004, S. 2

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.northwestern.edu/magazine/northwestern/winter2003/features/kotler/index.htm> [Zugriff am 24.09.2013]

<sup>2</sup> Nufer/Bühler, 2011: S. 27 nach Kotler, 1994: S. 5

<sup>3</sup> Nufer/Bühler, 2011: S. 27 nach Kotler, 1997: S. 15

Erst in den 70er Jahren wurde der Begriff Marketing, aus den USA stammend, in den deutschen Wortschatz übernommen. Grund dafür waren die stark veränderten marktpolitischen Verhältnisse in Deutschland. Das Angebot überstieg inzwischen die Nachfrage und rückte den Käufer somit in eine deutlich bessere Verhandlungsposition. Unternehmen waren gezwungen, die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe zu verstehen, zu analysieren und in den Fokus ihrer Unternehmensstrategie zu stellen.<sup>4</sup> Die Notwendigkeit der marktorientierten Unternehmensführung verdeutlicht auch Bruhn durch folgende Definition:

*„Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistung am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“<sup>5</sup>*

Im Rahmen einer erfolgreichen Umsetzung einer Marketingstrategie bedarf es einer Marketingkonzeption, die sich auf drei Ebenen vollzieht, wie die folgende Abbildung zeigt:



Abbildung 2: Marketingpyramide, Nufer/Bühler, 2001: S. 28 nach Ramme, 2009: S. 217

Auf die Erläuterung des detaillierten Prozesses der Marketingkonzeption wird an dieser Stelle verzichtet, da dieser in Bezug auf die Untersuchung der Fragestellung nicht relevant ist.

<sup>4</sup> Vgl. Nufer/Bühler, 2011: S. 28

<sup>5</sup> Bruhn, 2012: S. 14

## 2.2 Sportmarketing

Generell gilt, dass es für Sportmarketing bis heute keine einheitliche Begriffsdefinition gibt. Es stellt sich zum Einen die Frage, ob es sich bei diesem Begriff um einen Teilbereich der Marketinglehre handelt oder ob es bereits eine eigenständige Disziplin ist. Zum Anderen muss geklärt sein aus welcher Perspektive man sich Sportmarketing widmet, entweder aus sportwissenschaftlicher oder aus sportökonomischer Sicht. Folgt man Nufer und Bühler so wird Sportmarketing zunächst noch als Teildisziplin des Marketings betrachtet, wie in folgender Abbildung verdeutlicht wird.<sup>6</sup>

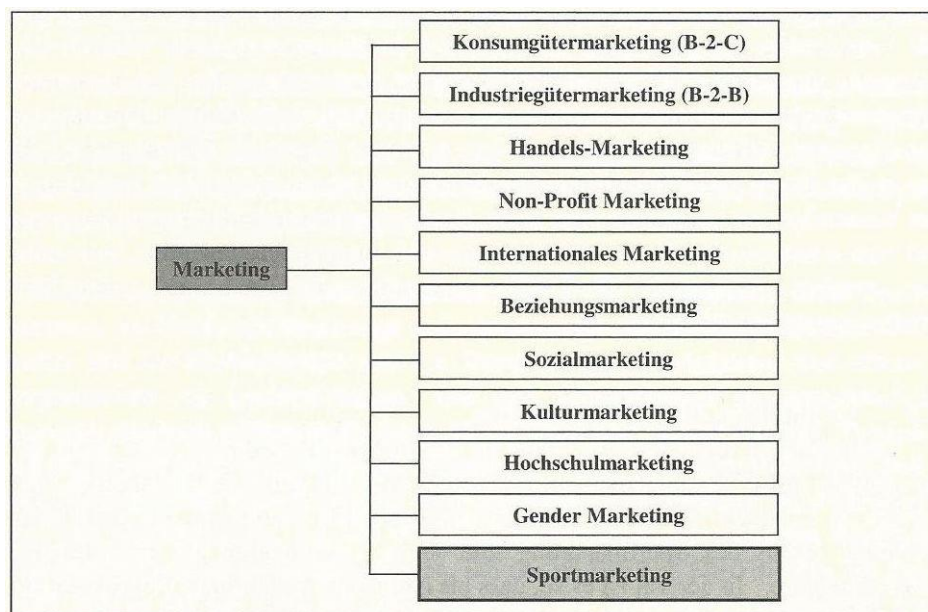


Abbildung 3: Teildisziplinen des Marketings, Nufer/Bühler, 2011: S. 38

Zu obiger Abbildung gilt es hinzuzufügen, dass zum Beispiel Konsumgütermarketing oder auch Industriegütermarketing in Lehre und Forschung als eigenständige Disziplinen akzeptiert und etabliert sind. Gender Marketing oder Hochschulmarketing hingegen gelten als relativ neue Forschungsfelder. Nufer und Bühler sind davon überzeugt, dass Sportmarketing auf dem besten Wege ist als eigenständige Marketinglehre akzeptiert zu werden. Es bedarf lediglich einer expliziten Abgrenzung der Begrifflichkeiten und unterschiedlichen Definitionsansätze. Vergleicht man die gängigen Definitionen des Begriffs Sportmarketing so wird deutlich, dass es in der Wissenschaft zwei unterschiedliche Interpretationsansätze gibt. Einerseits wird Sportmarketing als eine Lehre

---

<sup>6</sup> Vgl. Bühler/Nufer 2011: S. 38

verstanden, in der die Vermarktung von Produkten mit Hilfe des Sports geschieht, wie Kaser/Oelkers es definieren. Auf der anderen Seite diejenige Ansätze von Shilbury/Quick/Westerbeck, die Sport aus Sicht der Sportanbieter betrachten. Entscheidender Unterschied zum erstgenannten Interpretationsansatz ist, dass Sport in diesem Zusammenhang das Produkt selbst darstellt, das unter Zuhilfenahme allgemeiner Marketinginstrumente vermarktet werden soll. Hierbei handelt es sich im Kern um leicht modifizierte Definitionen der Darstellung von Kotler zu Beginn dieses Kapitels. Um diesen Sachverhalt zu verdeutlichen, werden an dieser Stelle Zitate der beiden verschiedenen Interpretationsansätze aus obigem Absatz gegenübergestellt. Der Auffassung Kaser/Oelkers zufolge ist der Sport Mittel zum Zweck und die vermarktungsfähigen Produkte müssen nicht zwingend etwas mit Sport zu tun haben und lässt sich am besten mit den Worten „Marketing **von** Sport“ umschreiben.

*„Sport marketing means using sports to market products.”<sup>7</sup>*

Shilbury/Quick/Westerbeck betrachten Sportmarketing aus einer zweiten Perspektive, nämlich „Marketing **mit** Sport“ und beschreiben wie Sportmanager primär darauf Acht geben, was die Sportunternehmen benötigen, um dies im Austausch mit den Produkten und Werten anderer zu ermöglichen.

*„Sport marketing is a social and managerial process by which the sport manager seeks to obtain what sporting organizations need and want through creating and exchanging products and value with others.”<sup>8</sup>*

Nun zu einer Definition von Van Heerden, in der beide oben erläuterten Definitionen des Begriffs Sportmarketing miteinander zusammengeführt werden, nämlich Marketing **von** Sport und Marketing **mit** Sport.

*„Sport marketing is the specific application of theoretical marketing principles and processes to sport products and services; the marketing of non-sport and sport-related products and services through an association - such as sponsorship - with sport; and the marketing of sport bodies and codes, their personalities, their events, their actions, their strategies and their image.”<sup>9</sup>*

---

<sup>7</sup> Nufer/Bühler, 2011: S. 39 nach Kaser/Oelkers, 2007: S. 12

<sup>8</sup> Nufer/Bühler, 2011: S. 39 nach Shilbury/Quick/Westerbeck, 2009: S. 15

<sup>9</sup> Nufer/Bühler, 2011: S. 39 nach Van Heerden, 2001: S. 93



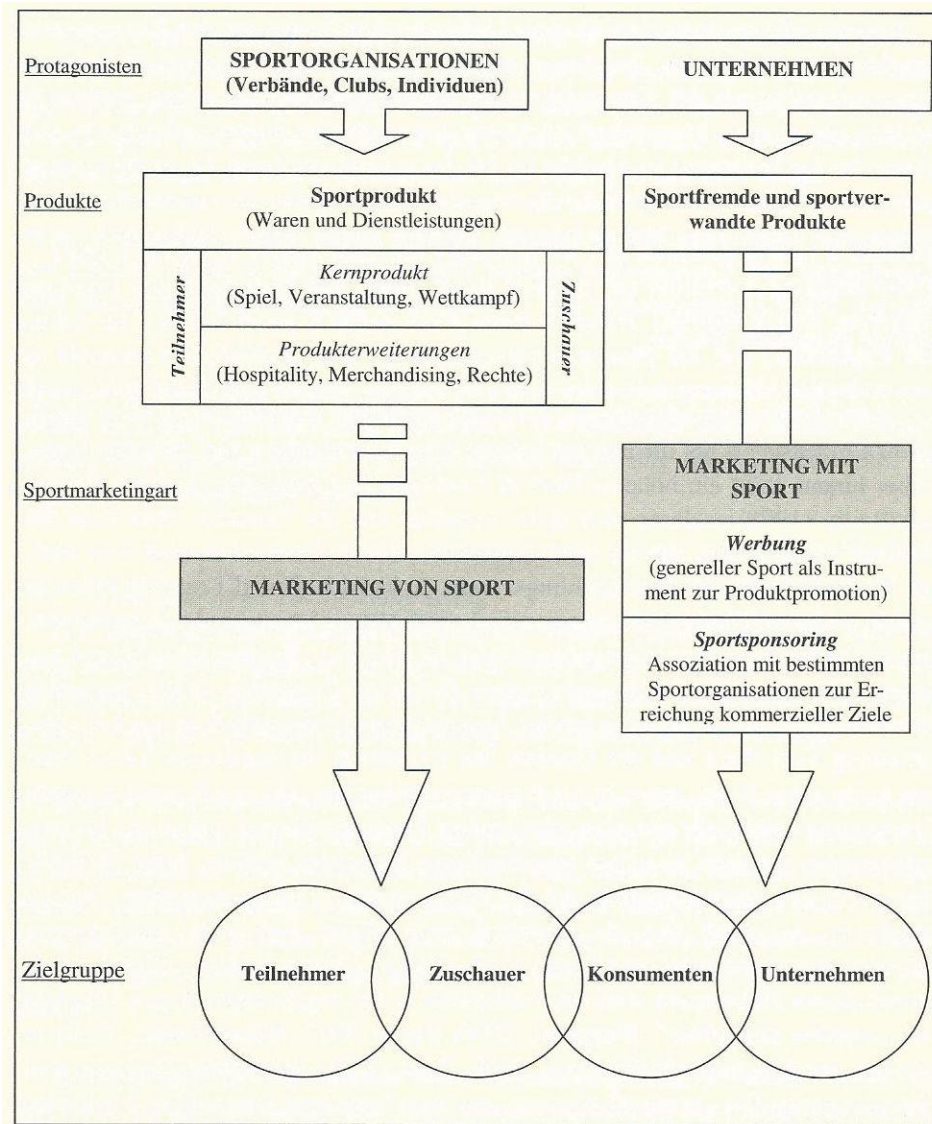


Abbildung 4: Nufer/Bühler, 2011: S. 42

Obige Abbildung verdeutlicht in diesem Zusammenhang ein Sportmarketingmodell, in dem die Protagonisten, die zu vermarktenden Produkte sowie die Zielgruppen des Sportmarketingmarktes berücksichtigt werden. Im Folgenden soll näher auf die Themenkomplexe „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“ eingegangen werden. Jedoch gilt auch in diesem Zusammenhang, dass der Fokus sich auf Inhalte beschränkt, die sich auf die Fragestellung dieser Untersuchung richten ohne zu sehr ins Detail zu gehen und wohlmöglich vom Themenschwerpunkt abzulenken. Das bedeutet konkret, die Analysephasen wie SWOT- oder PEST-Analysen, strategische Unternehmens- und Marketingplanung oder Implementierung und Marketingcontrolling im Sport außen vor zu lassen.

## 2.2.1 Marketing von Sport

In den letzten Jahren hat sich der Wettbewerb auf dem Sportmarkt drastisch verschärft. Sportorganisationen, aber vor allem Sportclubs sehen sich mit einer zahlreichen Schar von Konkurrenten konfrontiert. Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Ein professioneller Handballclub in Deutschland sieht sich nicht nur mit der Konkurrenz des direkten Ligarivalen konfrontiert, sondern auch mit Clubs anderer nationaler und internationaler Ligen. Auch die aus anderen Zuschauersportarten stammenden Vereine spielen eine entscheidende Rolle und schließlich auch alternative Freizeitmöglichkeiten wie Kino, Theater oder Konzerte. Das Ziel ist hierbei die großen Potenziale von Zuschauern, Sponsoren, Medien aber auch zukünftigen Mitarbeitern zu nutzen. Zudem hat sich eine immer fortschreitende Professionalisierung vollzogen, zu der in erster Linie Partner der Sportunternehmen, wie Sponsoren, Agenturen und Rechtevermarkter beigetragen haben als Grundlage für langfristige Geschäftsbeziehungen. Dieser Umstand führte dazu, dass Sportorganisationen verstärkt ihre Sportart und vor allem sich selbst zu vermarkten haben.<sup>10</sup>

## 2.2.2 Marketing mit Sport

Wie in Abbildung 4 auf der vorherigen Seite veranschaulicht, ist der Bereich „Marketing mit Sport“ zweigeteilt. Zum einen verwenden Unternehmen den Sport als Werbemittel. Ein Phänomen das häufig als thematischer Bezugspunkt in der Werbung zu beobachten ist. Gerade während der Durchführung von zum Beispiel großen Fußballturnieren wie Welt- und Europameisterschaften, wird in Werbespots ein viel größerer inhaltlicher Bezug zum Fußball festgestellt. Sogar Unternehmen die nicht zu den zahlreichen offiziellen Sponsoren einer derartigen Veranstaltung gehören, lassen es sich nicht nehmen das runde Leder in ihre Werbung zu implizieren als Versuch davon zu profitieren. Zum Anderen geht es um Sponsoring, die vermeintlich wichtigere Alternative, wenn es um Marketing mit Sport geht. Man unterscheidet drei Perspektiven: aus Sicht der Sponsoren, aus Sicht der Gesponserten und aus einer gemeinsamen Sicht. Grundlage für diese gemeinsame Sicht liefert eine Definition die ebenfalls von Bühler und Nufer stammt:

*„Professional sports sponsorship is a business-related partnership between a sponsor and a sponsee based on reciprocity. The sponsor provides financial or*

---

<sup>10</sup> Vgl. Nufer/Bühler, 2011: S. 43



*non-financial resources directly to the sponsee and receives a predefined service in return in order to fulfil various sponsorship objectives.”<sup>11</sup>*

### **Sponsoring aus Sicht der Sponsoren**

Aus Sicht der Sponsoren hat man frühzeitig festgestellt, dass es zu seinem Vorteil gegenüber der Konkurrenz führen kann, wenn das Unternehmen mit einem bestimmten Sportclub oder einer Sportveranstaltung assoziiert wird. Es hat sich eine Entwicklung von einer Form des Gönnerturns initiierten Sponsoring-Maßnahme hinzu einem wichtigen und ausdifferenzierten Marketinginstrument vollzogen, laut Nufer und Bühler heutzutage einer der besten Wege den Bekanntheitsgrad eines neuen Unternehmens innerhalb kürzester Zeit auf ein akzeptables Niveau zu bringen. Empirische Studien haben ergeben, dass die großen deutschen Sponsoren im Sport für jeden Euro den sie in das Sponsoring investierten, mindestens genau so viel für vernetzte Kommunikationsmaßnahmen ausgegeben haben, das heißt für Dinge wie Werbespots, Printanzeigen oder Public Relations. Aus Sicht der Sponsoren ist Sportmarketing heutzutage jedoch mehr als ein populäres Mittel zur Steigerung des Bekanntheitsgrades oder der Imageverbesserung, nämlich ein effektives Instrument zur Kundengewinnung respektive Kundenbindung und einer damit einhergehenden Umsatzsteigerung.

### **Sponsoring aus Sicht der Gesponserten**

Zwar ist Sponsoring seit jeher eine wichtige Einnahmequelle für Sportunternehmen, doch erst im Laufe der Jahre hat es essentiell an Bedeutung gewonnen. Der Grund liegt offenkundig darin, dass ohne finanzielle Unterstützung von Sponsoren es heutzutage nicht mehr möglich ist Spitzensport zu gewährleisten. Dieser Fakt führte zu einem Umdenken der Sportunternehmen, die Sponsoren bis dahin als selbstverständliche Geldgeber angesehen haben. Als Gegenleistung für die monetären Leistungen der Sponsoren, sind ein paar gewerbliche Zugeständnisse seitens der Sportunternehmen gemacht worden, wie zum Beispiel eine Bande am Spielfeldrand oder eine Autogrammwunde mit einem Spieler. Sportsponsoring hat demnach einen Wandel vollzogen, denn mittlerweile haben auch hier ökonomische Prinzipien Einzug gehalten. Für die Sportorganisationen hat sich aus diesem Umstand die Notwendigkeit der Professionalisierung ergeben, denn nachdem es lange Zeit Aufgabe marketingbegeisterter Ex-Spieler war den Kontakt zu den Sponsoren zu herstellen und zu pflegen, wurden von nun an Marketing-Fachleute respektive Sportökonominnen eingestellt. Sponsoring wurde nicht mehr als reine Einkommensquelle gesehen, sondern als eine gute Gele-

---

<sup>11</sup> Nufer/Bühler, 2011: S. 43 nach Nufer/Bühler 2010: S. 92

genheit zur eigenen Markenpositionierung. Denn auch Sportunternehmen können von der Strahlkraft und dem Marketing-Knowhow der Unternehmen profitieren und dadurch zu einer besseren Marktstellung gelangen.

### **Sponsoring aus gemeinsamer Sicht**

Wie im wörtlichen Zitat (Nufer/Bühler, 2010: S. 92) bereits erwähnt, ist Sportsponsoring nicht nur eine wichtige Einkommensquelle für die Sportorganisationen oder ein wichtiges Marketinginstrument der Unternehmen, sondern stellt eine reziproke Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Parteien dar. Ein etwaiger Erfolg einer solchen Geschäftsbeziehung hängt unmittelbar von der Beziehungsqualität ab. Umso mehr gilt dieser Fakt in langjährigen Sponsoring-Beziehungen, die im Sport immer mehr zum Tragen kommen. Vor allem das gegenseitige Vertrauen bildet die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Darüber hinaus existieren weitere Erfolgsfaktoren, wie Kommunikation, Kooperation und gegenseitiges Verständnis. Oberste Prämisse sollte immer sein, sich für die Interessen des Geschäftspartners zu interessieren und sich gemeinsam für die Erreichung der gemeinsamen Ziele einzusetzen. Ein Instrument das zur Erreichung gemeinsamer Ziele beitragen kann und heutzutage immer häufiger Verwendung findet sind Sponsorenworkshops, initiiert durch die Vereine. In diesen Zusammenkünften geht es vorrangig darum, an der Sponsoring-Beziehung zu arbeiten und voneinander zu lernen. Meistens sind derartige Workshops an soziale Aktivitäten gekoppelt, was zur Folge hat, dass auch häufig die persönlichen Beziehungen zwischen den Sponsoring-Verantwortlichen gestärkt und intensiviert werden.<sup>12</sup>

## **2.3 Public Relations**

*„Jede Kommunikation mit Öffentlichkeiten intendiert mehr als eine Mitteilung; sie zielt, geplant und spontan, bewusst oder unbewusst darauf ab, eine Beziehung zu den angesprochenen Publika zu schaffen. Jede Kommunikation mit Öffentlichkeiten ist im Prinzip Public Relations.“<sup>13</sup>*

Ausgehend von der wörtlichen Übersetzung „Beziehung mit der Öffentlichkeit“ geht es grundsätzlich um eine zielgerichtete Kommunikation mit der Öffentlichkeit. Man wirbt um Vertrauen und Verständnis, um anschließend das gewonnene Interesse in eine bestimmte Bahn zu lenken. Voraussetzung für eine erfolgreiche Beziehungsarbeit mit

---

<sup>12</sup> Vgl. Nufer/Bühler, 2011: S. 51ff

<sup>13</sup> Avenarius, 2008: S. 3

den verschiedenen Zielgruppen, ist allerdings ein gemeinsames Verständigungsmodell. Der Empfänger sollte verstehen was der Sender gemeint hat, etwas dass nicht unbedingt mit dem übereinstimmt, was er gesagt hat. Das kann durch verbale Kommunikation geschehen, gemeinsame Symbole oder durch einen Verhaltenskodex. Meist ist es eine Mischung aus mehreren Kommunikationskomponenten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Person, der sogenannte Sender, eine Nachricht an eine oder mehrere Person, genannt Empfänger, weitergibt. Dieses Modell mit zwei Komponenten beschreibt den klassischen Ansatz, es muss jedoch unter Berücksichtigung der veränderten Kommunikation durch die Nutzung des Web 2.0 und sozialer Medien durch eine zusätzliche Komponente erweitert werden. Der charakteristische Dialog in sozialen Netzen führt dazu, dass sich der Kommunikationsprozess nach Erreichen der Empfängerebene fortsetzt. Die empfangene Botschaft wird in der Regel bewertet, eingeschätzt und kommentiert zurückgesandt, ein Dialog entsteht. In Kapitel 3 dieser Untersuchung wird diese Veränderung webbasierter Kommunikation durch Web 2.0 und soziale Medien, auch unter Zuhilfenahme veranschaulichender Abbildungen, eingehender erläutert werden.

Darüber hinaus wird zwischen formaler und informeller Kommunikation unterschieden. Erstere umschreibt die offizielle Kommunikation unter Einhaltung aller vorgeschriebenen und organisatorischen Regeln, während informelle Kommunikation diese außer Acht lässt. Zur formalen Kommunikation in der Praxis gehört alles das, was auf offiziellen Wegen abläuft. Zum Beispiel regelmäßige Pressekonferenzen, schriftliche Pressemitteilungen oder aber auch Geschäftsberichte von Aktiengesellschaften. Informelle Kommunikation beschreibt beispielsweise Gespräche zwischen Journalisten und Verantwortlichen, die aus einer nicht vorgeschriebenen organisatorisch nicht geregelten Kommunikation entstehen.<sup>14</sup>

## 2.4 Public Relations im Sport

Die Rolle der Sport-PR wird im Sinne einer klassischen Medienarbeit zunehmend bedeutsamer. Das lässt sich unter anderem vor dem Hintergrund erklären, dass der Sport sich in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Medienangebote entwickelt hat. Heutzutage stehen in der Sportberichterstattung zudem meist die Person des Sportlers und seine Persönlichkeit im Vordergrund der Betrachtungen.<sup>15</sup> Den Ursprung der Notwendigkeit von Public Relations im Sport zeigt jedoch ein anderer Aspekt. Viele Sport-

---

<sup>14</sup> Vgl. Suchy, 2011, S. 30

<sup>15</sup> Vgl. Suchy, 2011: S. 29 nach Raiss, 2009: S. 325

vereine klagen über einen massiven Mitgliederschwund und fragen sich, woran das liegen mag. Ein Grund ist sicherlich, dass es auch viele Argumente gibt, die gegen eine zu bezahlende Mitgliedschaft im Verein sprechen. Der Hauptgrund ist nach Meinung von Suchy allerdings der Umstand, dass Beziehungen zwischen Sportvereinen und Zielgruppen oder Stakeholdern nicht automatisch entstehen. Diese Beziehungen, unabhängig davon ob Sportverein oder kommerzielles Unternehmen, wollen erarbeitet werden. Die Frage, wie ein Zugang zu den Bezugsgruppen hergestellt werden kann, lässt sich schnell beantworten, Public Relations. Ein Verband, ein Verein, aber auch individuelle Sportler sollten als Voraussetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit den verschiedenen Zielgruppen unbedingt langfristig denken und in gute Beziehungen mit den Teil-Öffentlichkeiten investieren. Für den Profi-Sport bedeutet das, dass nicht ausschließlich die PR-Fachleute ausschlaggebend für den Erfolg der selbigen sind. Vom Präsidenten bis zum Einzelsportler, jeder der den Club nach außen hin vertritt, ist in Bezug auf die Pflege der öffentlichen Beziehungen gefordert.<sup>16</sup>

### 2.4.1 Grundlegende PR-Theorien im Kontext Sport

PR-Theorien leisten im Idealfall einen Beitrag zum Verständnis, welche Rolle Kommunikation für eine Gesellschaft oder eine Organisation bzw. ihre Leistung spielt. Sie sollen veranschaulichen, „welche Prozesse die Kommunikation prägen, wie sie wirkt und wie sie aus Organisationssicht einen Beitrag zu den jeweiligen Organisationszielen leistet“.<sup>17</sup> Man unterscheidet zwischen drei unterschiedlichen Ansätzen: Traditionelle-, Marketingtheoretische- und Gesellschaftstheoretische Ansätze.

Die traditionellen PR-Ansätze im Sport wurden durch das klassische PR-Verständnis von Albert Oeckl und Carl Hundhausen geprägt und lautet: „Aufgabe der PR ist es, die Sympathie und die Unterstützung derer zu gewinnen und erhalten, mit denen man es jetzt oder in Zukunft zu tun hat“.<sup>18</sup> Albert Oeckl formuliert seine Ziele noch drastischer, indem er von den Public Relations fordert, dass sie explizit die Herstellung eines echten Vertrauensverhältnisses zwischen der PR treibenden Organisation und Öffentlichkeit gewährleistet.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Suchy, 2011: S. 29

<sup>17</sup> Suchy, 2011: S. 35 nach Lies/Vaih-Baur, 2008

<sup>18</sup> Suchy, 2011: S. 36 nach Hundhausen, 1969

<sup>19</sup> Suchy, 2011: S. 36 nach Oeckl, 1976

Im Gegensatz zu den traditionellen PR-Ansätzen steht bei den marketingtheoretischen Ansätzen das Denken vom Markt her im Mittelpunkt. Primär gilt es, den Aufbau eines positiven Images bei den Bezugsgruppen zu forcieren, mit dem Ziel sich von der Konkurrenz abzuheben. Ob Einzelsportler oder PR-treibende Sportorganisation: Der marketingtheoretische Ansatz verfolgt das Ziel, für Alleinstellungsmerkmale zu sorgen, d.h. eine eindeutige Differenzierung anzustreben. Der dritte Aspekt der PR-Ansätze versteht die Public Relations vornehmlich als Vermittler zwischen Unternehmen und Gesellschaft, und zwar handelt es sich dabei um die gesellschaftstheoretischen PR-Ansätze im Sport. Ausgehend von einem steten Wertewandel in unserer Gesellschaft setzt diese Theorie voraus, dass in diesem Fall der Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Organisationen und Vereinen im Mittelpunkt steht.<sup>20</sup>

## **2.4.2 Konzeptionelle Grundlagen der PR im Sport**

Gerade im Bereich des Sports ist neben den theoretischen Grundlagen, die operative Umsetzung des PR-Instrumentariums von zentraler Bedeutung: Aus der Vielfalt möglicher „Tools“ gilt es diejenigen auszuwählen, die zur Erreichung eines gesetzten Kommunikationszieles als geeignet erscheinen. Um diesem gesetzten Ziel so nah wie möglich zu kommen bedarf es eines ganzheitlichen Planungsprozess, der folgend in seinen Grundzügen dargestellt wird.

### **1. Analyse**

Marktuntersuchungen, Meinungsumfragen oder Erfahrungswerte langjähriger Experten der jeweiligen Sportart oder auch die Analyse der Erwartungen von beispielsweise Vereinsmitgliedern oder Fangruppen stehen hier im Mittelpunkt der Betrachtungen.

### **2. Strategie**

Um eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, stellen sich im Bereich des Sports folgende strategische Fragen: Soll sich der individuelle Spitzensportler über Twitter oder Facebook zur Imagepflege an die Fans wenden? Soll zur Steigerung der Umsätze eines Fanshops eine Kampagne im Bereich der klassischen Produkt-PR umgesetzt werden? Soll ein Verband im Vorfeld eines sportlichen Großereignisses sein Fremdbild in der Öffentlichkeit durch die Kommunikation sozialen Engagements verbessern?

---

<sup>20</sup> Vgl. Suchy, 2011:, S. 357f

### **3. Maßnahmenplanung**

Nach dem Prozessschritt der Planung einer Strategie gilt es darauf aufbauend im Rahmen der Maßnahmenplanung schließlich den tatsächlichen Instrumenteneinsatz zu beschließen, das heißt die PR-Instrumente zu wählen, die zur Umsetzung der Strategie am besten geeignet sind. Dieser Prozessschritt wird durch einen Zeitplan sowie den Budgetplan ergänzt um schließlich den vierten und letzten Schritt der konzeptionellen Grundlagen zu erreichen.

### **4. Evaluation**

Um den Erfolg der PR-Aktivitäten zu messen nutzt man ausgewählte Instrumente der Evaluation wie z.B. die Medienbeobachtung, das Erstellen eines Pressespiegels oder aufwendige Medienresonanzanalysen. Dieses Vorgehen verfolgt das Ziel, unabhängig vom Umfang ihrer Anstrengungen im Bereich der Public Relations, die Qualität und Wirkung des Instrumenteneinsatz nachhaltig zu erhöhen.<sup>21</sup>

## **2.5 Web 2.0 & Social Media**

Die Erläuterungen dieser Begriffe werden hier in einem Punkt zusammengefasst, da sich diese beiden Sachverhalte inhaltlich überschneiden. Darüber hinaus dient es dem besseren Verständnis, über die Erläuterung des Oberbegriffs Web 2.0 hin zur Definition des Begriffs der Social Media einen Bogen zu schlagen um anschließend zu erkennen wie diese Phänomene miteinander verwoben sind.

Die folgende Definition des Begriffs Web 2.0 stammt von Tim O'Reilly, Gründer und CEO von O'Reilly Media Inc., der 1992 bereits Bücher im Internet veröffentlichte und als erste Person überhaupt kommerziell Werbung auf einer Website schaltete und diese Website später gewinnbringend an AOL verkaufte. O'Reilly veröffentlichte 2005 den Artikel „What is Web 2.0 – Design Pattern and Business Models for the Next Generation of Software“, der sich als richtungweisend herausstellen sollte und eine erhebliche Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit fand, da er die Entstehung des Begriffs Web 2.0 beschreibt.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Suchy, 2011: S. 360/61

<sup>22</sup> Vgl. [http://oreilly.com/oreilly/tim\\_bio.html](http://oreilly.com/oreilly/tim_bio.html) [Zugriff am 15.09.2013]

*“Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an “architecture of participation,” and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences.”<sup>23</sup>*

Die Bundeszentrale für politische Bildung beschreibt Web 2.0 auf ihrer Internetpräsenz als Phänomen eines veränderten Internets, in dem sich die Vielfalt über die Kreativität der Einzelnen definiert. Obwohl diese Aussage eher technisch und bürokratisch klingt, als ginge es mehr um ein Softwareupdate als um eine neue Form des sozialen Miteinanders, schafft es diese neue Form der Kommunikation jedoch, die selbst organisierte Interaktion und Kommunikation der Nutzerinnen und Nutzer durch Herstellung, Tausch und Weiterverarbeitung von nutzerbasierten Inhalten über Weblogs, Wikis und Social Networks zu ermöglichen.<sup>24</sup>

*„Über kommunikative und soziale Vernetzung verändern die Nutzer die gesellschaftliche Kommunikation - weg von den Wenigen, die für Viele produzieren, hin zu den Vielen, aus denen Eins entsteht: das virtuelle Netzwerk der sozial und global Verbundenen.“<sup>25</sup>*

Diese Beteiligung der Internetnutzer, die ihre Meinungen, Eindrücke, Erfahrungen oder Informationen austauschen und Wissen sammeln (sog. User Generated Content (UGC)) wird mit dem Überbegriff „soziale Medien“ umfasst. Zu den sozialen Medien gehören Foren, soziale Netzwerke (Facebook, Google+, Xing etc.), Microblogs (Twitter, Tumblr etc.), Weblogs, Wikis, Social-Bookmarking-Portale, Bewertungs- und Auskunftsportale, außerdem Foto-Sharing (flickr, Picasa), Video-Sharing (YouTube, sevenload, MyVideo, Clipfish) und Musik-Sharing-Portale (last.fm) sowie Document-Sharing-Portale.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html> [Zugriff am 15.09.2013]

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.bpb.de/apuz/30964/aus-vielen-wird-das-eins-gefunden-wie-web-2-0-unsere-kommunikation-veraendert?p=all> [Zugriff am 15.09.2013]

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.bpb.de/apuz/30964/aus-vielen-wird-das-eins-gefunden-wie-web-2-0-unsere-kommunikation-veraendert?p=all> [Zugriff am 15.09.2013]

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/social-media-soziale-medien> [Zugriff am 15.09.2013]

Speziell die sozialen Netzwerke gelten in diesem Zusammenhang als ein zentrales Element des Web 2.0. Während sich in anderen schnelllebigen Branchen die Produkte im Wochen- oder Monatsrhythmus ändern, leicht modifiziert werden oder eine neue Version erscheint, so ist es im Bereich der sozialen Netzwerke nahezu täglich der Fall. Felix und Klaus Holzapfel beschreiben in ihren Ausführungen, dass zum Beispiel Facebook vor allem durch eine konsequente „Trial & Error-Kultur“ innerhalb relativ kurzer Zeit von einem Studenten-Projekt zu einem Multi-Millionen-Dollar-Unternehmen herangereift ist. Hintergrund ist die Einstellung, anders und schneller als alle anderen und alle bisher in Stein gemeißelten Denkweisen auf den Kopf zu stellen. Das hat zur Folge, dass zwar eher Fehler begangen werden, diese jedoch gegebenenfalls korrigiert werden statt jeden einzelnen Schritt genau durch zu planen, zu analysieren und anschließend bedächtig umzusetzen.<sup>27</sup> Diese „Hyperdynamik“ wird anhand der zentralen Aussagen des Buches „Socialnomics“ von Erik Qualman besonders deutlich, denn 96 Prozent der Generation Y sind Mitglied in einem Social Network und zwei Drittel dieser Nutzer loggen sich täglich mindestens einmal ein. Generation Y steht in diesem Zusammenhang für diejenigen Nutzer, deren Mitglieder um das Jahr 2000 Teenager waren. Ein Drittel ihrer Online-Zeit verbringen 18- bis 24-Jährige auf Social Networks wie zum Beispiel Facebook. 93 Prozent der Nutzer glauben, dass Unternehmen ebenfalls in sozialen Netzwerken präsent sein sollten. Angenommen das Netzwerk Facebook wäre ein Land, so wäre es die drittgrößte Nation der Welt.<sup>28</sup>

Das Web 2.0 beschreibt demzufolge die allgemeine und grundsätzliche Entwicklung des World Wide Web, während Social Media verschiedenste Online-Kommunikationskanäle zusammenfasst mit denen interagiert werden kann.

---

<sup>27</sup> Vgl. Holzapfel, 2012: S. 16

<sup>28</sup> Vgl. Holzapfel 2012: S. 16f nach Qualman, 2010



### **3 Die Veränderungen von Marketing und PR durch Web 2.0 in der Theorie**

#### **3.1 Traditionelle Marketing- und PR-Techniken vor Web 2.0**

Bisher hat es sich so verhalten, dass die Instrumente der Medienwelt und Öffentlichkeitsarbeit höchst exklusiv waren, und somit nur wenigen Menschen vorbehalten: Pressesprechern und Journalisten. Zwischen diesen beiden Gruppen herrscht allgemein ein sehr distanziertes wie ambivalentes Verhältnis, denn obwohl sie voneinander abhängig sind misstrauten sie sich. Gemeinsam kontrollierten sie die Perspektive der Bevölkerung auf öffentliche Themen und somit die gesellschaftliche Meinung und Realität. Verlage, Journalisten und PR-Fachleute profitierten von dieser Art der Kommunikation. Gemeinsam spricht man sich ab, was Themeninhalte angeht und Missstände werden nur dann gezielt aufgedeckt, wenn deren Veröffentlichung beiden Seiten, d.h. Lobby oder Unternehmen und Verlag, Vorteile auf Kosten einer unbeteiligten, dritten Partei verschafft. Dient also ein Zweck Lobby-Interessen und Auflage oder Einschaltquote gleichermaßen so heiligt er die Mittel.

Entsprechend eingefahren war das Zusammenspiel von PR und Journalismus. Wenige Schlüsselpersonen hatten sich exklusiven Zugriff auf die entscheidenden Schaltstellen des Informationsflusses verschafft. Öffentlichkeitsarbeit war ausschließlich Aufgabe der entsprechenden Abteilung und war nur mithilfe kostenintensiver, der breiteren Masse nicht zugänglicher Instrumente möglich. Es entwickelte sich eine Informationsindustrie, die auf beiden Seiten mit schweren Geschützen, großen Etats und statischen Strukturen arbeitete. Im Vergleich zu heutigen Verhältnissen, konnten PR-Fachleute effizienter arbeiten, je besser sie finanziell ausgestattet waren. Vom Versand offizieller, aufwendig intern abgestimmter Pressemitteilungen bis hin zu teuren eigens organisierten Pressekonferenzen, die bis ins kleinste Detail geplant waren. Laut Jodeleit sind diese Zustände und Strukturen zwar oberflächlich betrachtet professionell, jedoch das reinste Gift für Kreativität in der Kommunikation.<sup>29</sup>

Darüber hinaus bieten viele Marketing- und PR-Programme auch Raum für traditionelle Techniken, das heißt nicht jedes Unternehmen muss sofort ihre alten Werbe- und PR-

---

<sup>29</sup> Vgl. Jodeleit, 2010: S. 1f

Programme aufgeben, obwohl sie damit am Markt erfolgreich sind. Wenn Zeitungsanzeigen, Einträge in die Gelben Seiten oder andere Maßnahmen von Erfolg gekrönt sind, sollte man sich nicht zwingend davon lösen und sich ausschließlich auf Marketing im Web zu konzentrieren. Zusätzlich wird beschrieben, dass unabhängig davon wie erfolgreich ein Unternehmen mit einem Offline-Marketing-Programm arbeitet, der Versuch die Techniken der Werbe- und PR-Programme für die Massenmedien auf das Internetmarketing zu übertragen ist schlicht nicht möglich. Meerman Scott verweist in seinen Ausführungen darauf, dass man sein eigenes Verhalten beleuchten soll. Auf welchem Wege informiert man sich zuerst? Die Mehrheit informiert sich über Produkte und Services zu aller erst im Web. Früher bestanden die einzig verfügbaren Werbemethoden aus traditioneller, nicht-zielgruppenbezogener Werbung in Zeitungen und Zeitschriften, im Radio und Fernsehen sowie aus der Direktwerbung per Post. Auf diese Art und Weise gezielt spezielle Kunden mit individualisierten Botschaften anzusprechen war sehr schwierig. Die Eingrenzung erfolgte, indem man beispielsweise von der Annahme ausging, dass Männer bei der Übertragung von Fußballspielen gerne Bier trinken. Somit ist es für jene Biermarken, die Massenmärkte bedienen sinnvoll, während dieser Übertragung für ihre Produkte zu werben. Für Millionen anderer Unternehmen, die restlichen Selbstständigen, Musiker, Künstler, gemeinnützigen Vereine, Religionsgemeinschaften und Nischenanbieter, bleibt es schlicht nicht realisierbar, in Form der traditionellen Werbung Zielgruppen-relevante Werbebotschaften zu übermitteln.<sup>30</sup>

Die nachfolgende Abbildung dient der Verdeutlichung des klassischen Kommunikationsansatzes zwischen Sender und Empfänger vor Web 2.0. Hier wird deutlich, dass eine Kommunikation herrscht, die eindimensional ist und ohne einen Dialog, das heißt ohne eine Gegenrede auskommt.

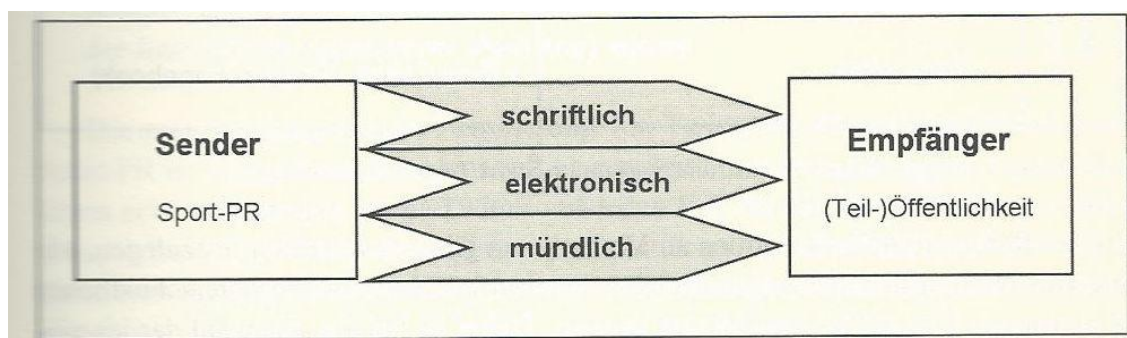


Abbildung 5: Sender-Empfänger-Modell nach Darstellung von Suchy, 2011: S.77

<sup>30</sup> Vgl. Meerman Scott, 2012: S. 43ff

Die Rezipienten, die Leser, Hörer und Zuschauer blieben bislang größtenteils außen vor. Die geringen Möglichkeiten, die den Konsumenten zur Verfügung gestellt wurden bestanden höchstens in Form von Leserbriefspalten oder Call-In-Shows, immer unter der Prämisse, dass dem Standing der Redaktion kein Schaden zugefügt wird. Durch selektives Zulassen von Kritik konnte es sogar gelingen, die Glaubwürdigkeit des jeweiligen Mediums zu stärken. Journalisten und PR-Verantwortliche konnten demnach relativ ungestört die eigenen Interessen ihrer Organisationen, Unternehmen und Verlage verfolgen. Selbst die Mitarbeiter von Organisationen und Unternehmen, reihten sich in die Schar stummer Konsumenten ein. Sogar in besonderem Maße, denn Unternehmenskommunikation ist Chefsache, wird als solche in die entsprechende, gleichnamige Abteilung weitergeleitet und ausschließlich dieser vorbehalten. Während auch heute ein Stimmengewirr aus den eigenen Reihen unerwünscht bleibt und das sogenannte One-Voice-Prinzip herrscht, ist sich Jodeleit sicher, dass eine neue Zeit angebrochen ist. Hierarchische Kommunikationsphilosophien werden keinen Bestand mehr haben, auch wenn die PR-Fachleute dieses Kommunikationsmonopol am liebsten auf ewig behalten würden.<sup>31</sup>

### **3.1.1 Unwirksame Marketingtechniken durch Web 2.0**

Während durchaus traditionelle Marketingtechniken existieren, die auch unter den neuen Bedingungen funktionieren, wie im vorherigen Punkt erläutert, sind folgende alte Regeln und Verhaltensmuster des traditionellen Marketings in Zukunft explizit unwirksam.

Marketing galt ursprünglich als ein einfaches Synonym für den Begriff der Werbung und diese hatte zum Ziel die Massen anzusprechen und basierte darauf, Menschen zu unterbrechen um ihre Aufmerksamkeit auf eine Botschaft zu lenken. Werbung war eine Einwegangelegenheit, bei der die Unternehmen ihre Kommunikation ausschließlich auf ihre Konsumenten ausrichteten. Unternehmer-zu-Konsument oder auch wie oben grafisch verdeutlicht Sender-zu-Empfänger. (siehe Sender-Empfänger-Modell in Abbildung 3) Darüber hinaus war das übergeordnete Hauptziel dieser Aktivitäten ausschließlich der Verkauf der entsprechenden Produkte und basierte auf Kampagnen von begrenzter Dauer. Die wichtigste Komponente der Werbung war die Kreativität. Meerman Scott geht in seinen Ausführungen in diesem Punkt sogar noch einen Schritt weiter, indem er der Branche diagnostiziert, dass es für eine Werbeagentur wichtiger wäre, Werbeauszeichnungen zu gewinnen, als für ihre Klienten neue Kunden zu akquirieren. Werbung

---

<sup>31</sup> Vgl. Jodeleit, 2012, S. 3

und PR galten zu jener Zeit als zwei separate Disziplinen, die von verschiedenen Menschen mit separaten Zielen, Strategien und Messkriterien betrieben wurden.<sup>32</sup>

### 3.1.2 Unwirksame PR-Techniken durch Web 2.0

Ähnlich wie in der Marketingbranche durchzog auch die PR-Branche ein neuer, frischer Wind. Ursprünglich waren PR-Fachleute häufig damit beschäftigt, Pressemitteilungen für speziell ausgewählte Journalisten anzufertigen, in der Hoffnung dass genau jener Journalist Druckerschwärze bzw. Sendezeit zur Verfügung stellt. Das Ziel ihrer Bemühungen war der sogenannte „Clip“. Dieser bewies, dass sie ihre Arbeit erledigt hatten und ihr Thema auf die Agenda gebracht haben. Jedoch war es nur einer kleinen Gruppe von PR-Leuten gegönnt direkten Kontakt zu den Medien herzustellen. Einen engen Draht zu Reportern und Redakteuren zu bekommen war zu jener Zeit überaus problematisch und nur den erfolgreichsten ihres Fachs vorbehalten. Vor dem Jahr 1995 gab es für Unternehmen und Organisationen im Grunde nur zwei nennenswerte Optionen der Öffentlichkeit ihre Botschaften zu senden: Entweder man gab viel Geld für Werbung aus oder man arbeitete mit den Medien zusammen.

Für den Wandel in der Arbeit der PR sorgte der Umstand, dass von nun an Unternehmen direkt mit ihren Kunden kommunizieren konnten. Falls an dieser Stelle der Eindruck entsteht Massen- und Fachmedien seien nicht in der Lage, Botschaften der Unternehmen an die Konsumenten heran zu tragen, so trifft dies nicht zu. Nach wie vor bilden sie wichtige Komponenten eines brauchbaren Public-Relations-Programms und sind für viele Unternehmen nach wie vor erfolgsentscheidend. Doch unabhängig davon, ob Medien nach wie vor unabdingbarer Bestandteil eines umfassenden PR-Programms sind, gibt es durch Web 2.0 leichtere und effizientere Methoden um Kunden zu erreichen.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die Medien die einzige Möglichkeit darstellten um das eigene Unternehmen ins Gespräch zu bringen. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Journalisten geschah über Pressemitteilungen, außer einer Handvoll von Reportern und Redakteuren sah jedoch niemand die eigentliche Pressemitteilung. Bevor ein Unternehmen eine Pressemitteilung verfassen durfte, musste es überhaupt erst einmal eine relevante Nachricht geben. Jedoch sollte eine derartige Mitteilung nur dann erfolgen, wenn Zitate von Dritten, wie zum Beispiel Kunden, Analysten oder Experten enthalten waren. Der Inhalt einer solchen Mitteilung er-

---

<sup>32</sup> Vgl. Meerman Scott, 2011: S. 46ff

reichte allerdings die Öffentlichkeit nur, wenn Medien eine Geschichte darüber publizierten. Um die Wirksamkeit von Pressemitteilungen zu messen, bediente man sich sogenannter Clipping-Books. Hierunter versteht man die Sammlungen von Zeitungsausschnitten im Besonderen oder „Medienschnipseln“ im Allgemeinen, da diese den einzigen Beleg dafür lieferten, dass die Medien eine Mitteilung des Unternehmens aufgegriffen haben und die PR-Abteilung erfolgreich war.<sup>33</sup>

## 3.2 Veränderte Rahmenbedingungen durch Web 2.0

Mit der Veränderung des Webs zu Web 2.0 verändert sich ebenfalls das beherrschende Paradigma der Unternehmenskommunikation, bei der die asymmetrische Kommunikation im Fokus stand. Besonders interessant machen die neuen Technologien des Web 2.0 die Tatsache, dass Dialoge mit den jeweiligen Zielgruppen von nun an in Echtzeit ermöglicht werden. Vergleicht man die neuen Möglichkeiten mit den Möglichkeiten der klassischen Kommunikationswege, so lässt sich eine umbruchartige Verschiebung des Kommunikationsfokus auf eine dialogische Kommunikation über die Auswahl an Social Media-Anwendungen feststellen.<sup>34</sup> Schnelligkeit und Agilität sind von nun an entscheidende Erfolgsfaktoren. Eine Vielzahl an Organisationen macht nach wie vor den Fehler, ihre Schritte oft Monate im Voraus zu planen. Die Reaktionen auf neue Entwicklungen geschehen meist mit sorgfältig ausgearbeiteten, aber zeitaufwendigen Prozessen. Das Internet jedoch, hat die Geschwindigkeit des Geschäftslebens grundlegend geändert. Meerman Scott fasst das zutreffend zusammen indem er davon spricht, dass das Internet die Zeit verdichtet hat und Schnelligkeit belohnt. Ziel muss es sein, Marketing und Public Relations-Maßnahmen in Echtzeit zu treffen, also in jenem Moment während die Gelegenheit sich bietet. Ein derartig flexibles Verhalten kann einer Organisation einen großen Wettbewerbsvorteil verschaffen.<sup>35</sup>

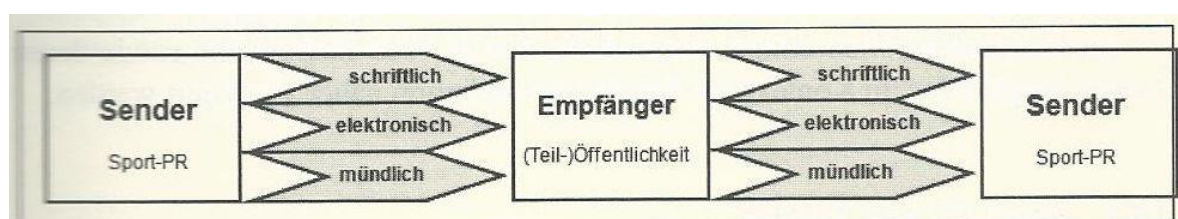


Abbildung 6: Das Sender-Empfänger-Sender-Modell nach Suchy, 2011: S. 77

<sup>33</sup> Vgl. Meerman Scott, 2011: S. 52ff

<sup>34</sup> Vgl. Suchy, 2011: S. 76

<sup>35</sup> Vgl. Meerman Scott, 2011: S. 212

Diese Entwicklung des klassischen Kommunikationsansatzes vom „Sender-Empfänger“-Modell zum „Sender-Empfänger-Sender“-Modell beschreibt, wie eine weitere Ebene der Nachrichtenübermittlung integriert wird. Über diese weitere Ebene findet der Dialog mit den Zielgruppen statt. Die folgende Abbildung dient dem Verständnis der einzelnen Elemente in obiger Abbildung speziell bezogen auf Sportunternehmen und -organisationen.

Personal Communication	<u>Mündliches Instrumentarium</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressekonferenz</li> <li>• Redaktionsbesuch</li> <li>• Interview</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliches/ Presstraining</li> <li>• Journalistenreise</li> <li>• Hintergrundgespräche</li> </ul>
Nonpersonal Communication	<u>Schriftliches Instrumentarium</u>	<u>Elektronisches Instrumentarium</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressemitteilung (Print)</li> <li>• Pressemappe</li> <li>• Pressefoto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressebereich Website</li> <li>• Pressemitteilung Email</li> <li>• Social Web (Twitter, Facebook)</li> </ul>

Abbildung 7: Ausgewähltes PR-Instrumentarium im Sport nach Suchy, 2011: S. 78

Anhand des obigen Portfolios an verwendbaren PR-Instrumenten, gilt es nun für Sportorganisationen und -unternehmen oder Sportlern diejenigen auszuwählen, die deren Botschaften für die unterschiedlichen Zielgruppen öffentlichkeitswirksam werden lassen und eine dialogische Kommunikation mit der Bezugsgruppe ermöglichen. Entscheidende Faktoren für den Erfolg von PR-orientierten Social Media-Aktivitäten sind die Leidenschaft bei der Pflege der Inhalte, sowie Aktualität und Relevanz.<sup>36</sup>

Um zu verdeutlichen, wie man einen möglichst erfolgreichen Umgang mit den allgemeinen Eigenheiten des Web 2.0 erreicht und welche etwaigen Probleme klassische PR-Fachleute mit dem Umgang neuer PR-Instrumente haben, wird an dieser Stelle ein Interview mit Sascha Lobo untersucht. Lobo arbeitet als Autor, Blogger und Strategieberater mit den Schwerpunkten Internet und Markenkommunikation<sup>37</sup> und macht in einem Interview mit dem Fachmagazin „pressesprecher“ deutlich, was Unternehmen dafür tun sollten um den veränderten Bedingungen gerecht zu werden und wie sich

<sup>36</sup> Vgl. Suchy, 2011: S. 76f

<sup>37</sup> Vgl. <http://saschalobo.com/ich/> [Zugriff am 16.09.2013]

ihre Verhaltensmuster verändern respektive anpassen sollten. Primär gilt, dass eine Kampagne funktionieren muss; und zwar nicht bloß in den Konferenzräumen der Auftraggeber und Agenturen, sondern in der Öffentlichkeit und vor allem bei der Zielgruppe. Auf die Frage, was Unternehmen bezüglich ihrer Präsenz in den sozialen Netzwerken verbessern könnten, sagt Lobo, dass die Unternehmen ihre Auftritte in sozialen Medien weniger wie eben diese aussehen lassen könnten. Er begründet diese Haltung mit der These, dass es nicht um einen Auftritt, sondern den Beginn eines Dialogs handelt. Ein Dialog, bei dem der Zielgruppe vermittelt wird nicht ins Leere zu kommunizieren. Angesprochen auf die Fehler, die PR-Manager bei der Ausarbeitung ihrer Onlinestrategien am häufigsten begehen, entgegnet Lobo, dass die PR-Manager nicht als solche agieren dürften. Man dürfe nicht den Fehler machen und PR und Social Media bzw. Online-Kommunikation miteinander gleichzusetzen. Den klassischen PR-Fachmann, so Lobo, sollte man keinesfalls Strategien ausarbeiten lassen, schon gar nicht für das Internet und sogar noch weniger für die sozialen Medien. Er begründet seine Haltung mit der These, dass PR-Leute mit traditionellem Verständnis es gewohnt sind „über Bande zu spielen“, d.h. über redaktionelle Medien. Das Internet und vor allem die sozialen Medien funktionieren im Detail jedoch grundlegend anders. Traditionelle PR-Strategien sind dort nicht anwendbar und funktionieren auf völlig andere Art und Weise. Als Beispiel führt er an, dass wenn das Unternehmen „Die Bahn“ mit ihrem Team den Fahrgästen via Twitter essentielle Informationen bereitstellt hat das mit klassischer PR kaum etwas zu tun, sondern mit Kundenservice auf Informationsebene.<sup>38</sup>

Aus einer ursprünglich einseitigen Kommunikation der Medien mit den Konsumenten hat sich durch Web 2.0 demnach ein Dialog entwickelt. Den bisher anonym schweigenden Konsumenten wird eine deutlich hörbare Stimme verliehen. Die Folgen, die sich daraus ergeben, verändern die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden essentiell. Die wenigen Entscheidern vorbehaltene Themensetzung in der deutschen Medienlandschaft ist demnach nicht mehr aufrecht zu erhalten, denn das Web 2.0 sorgt für ein Aufbrechen des Kommunikationsmonopols. Strikt hierarchische und prohibitive Philosophien werden in Zukunft immer schwieriger durchzusetzen sein, so dass die wenigen Entscheidern vorbehaltene Themensetzung in der deutschen Medienlandschaft auf Dauer nicht mehr aufrecht zu erhalten sind. Traditionelle Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, beispielsweise Pressekonferenzen oder Pressemitteilungen entfallen jedoch nicht, sondern werden durch die neuen Instrumente des Webs 2.0

---

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.pressesprecher.com/ressorts/agenda/%25E2%2580%259Edebattiert-wird-nur-%25C3%25BCber-wichtige-dinge%25E2%2580%259C> [Zugriff am 16.09.2013]

ergänzt. Die Integration dieser in die Kommunikationspolitik der Unternehmen hat zur Folge, dass neue Anforderungen gestellt werden und Faktoren wie Unberechenbarkeit, Demokratisierung und ein höheres Tempo den Job der Unternehmenskommunikation verändern. Die PR-Verantwortlichen müssen sich in den nächsten Jahren darauf einstellen, dass ihr Beruf von der Aufgabe weniger zu der Aufgabe vieler wird. Die jeweiligen PR-Entscheider muss diese vielstimmige Kommunikation orchestrieren. Jodeleit erläutert diese Entwicklung, indem er beschreibt, wie die PR-Fachleute plötzlich vom Solisten zum Dirigenten werden und neue Anforderungen an Soft Skills wie digitale Netzkompetenz sowie aktuelles Wissen über die neuesten Trends im Internet gestellt werden. Die technische und soziale Innovationsgeschwindigkeit des sozialen World Wide Webs sorgt dafür, dass die Unternehmenskommunikation nicht mehr wohldosiert über den Schreibtisch des Sprechers und fünf internen Abstimmungsrunden ihren Weg in die Redaktionsstube nimmt. Von nun an gilt es damit zu rechnen, dass Mitarbeiter ohne vorige Abstimmung ihre Meinung zu politischen oder branchenspezifischen Themen im Internet veröffentlichen. Hier ist es von großer Wichtigkeit, dass auch die Mitarbeiter anderer Abteilungen, sich rechtzeitig den Überblick über Kommunikationskultur und -strukturen im Web 2.0 verschaffen. Mit Weitsicht formulierte Richtlinien zur Social-Media-Nutzung, sogenannte Social-Media-Guidelines, können dabei helfen einen größeren Schaden zu vermeiden. Diese entwickelten Richtlinien müssen dabei die bestehende Unternehmenskultur aufnehmen und exakt auf das entsprechende Unternehmen zuschneiden. Denn aufgrund von öffentlich ins Netz gestellter Kritik dank Twitter und Co. können plötzlich auch Mitarbeiter anderer Abteilung im Dialog mit der Öffentlichkeit stehen. Hier gilt es mit der Situation sensibel umzugehen und die eigenen Mitarbeiter zu motivieren anstatt ihnen Angst einzuflößen. Ziel dieser Maßnahme ist es, explizit gesteckte Ziele der Unternehmenskommunikation anhand gezielter Social-Media-Aktivitäten zu erreichen.<sup>39</sup>

### 3.2.1 Marketing- und PR-Regeln 2.0

Nach Untersuchung der Situation von Marketing und PR vor und nach Web 2.0 sollen in diesem Punkt grundlegende, bereits vollzogene Veränderungen in diesen Bereichen herausgearbeitet und verdeutlicht werden.

Marketing ist durch die veränderten Bedingungen nun mehr als nur Werbung und PR und wendet sich an mehr als nur ein Massenmedien-Publikum. Zudem wollen die Menschen Authentizität anstatt Meinungsmache, Teilnahme statt Propaganda. Beim

---

<sup>39</sup> Vgl. Jodeleit, 2010, S. 3ff



Marketing steht nicht mehr das Entwickeln von sogenannten Einwegunterbrechern im Vordergrund, sondern Inhalte zu liefern; möglichst genau in jenem Moment, in dem das Publikum ihn braucht. Mainstream-Massenmarketing ist nicht mehr zeitgemäß, nun gilt es Strategien zu entwickeln, um die riesige Anzahl an bisher vernachlässigten Zielgruppen über das Web zu erreichen. Der Erfolg von Public Relations drückt sich nicht mehr darin aus, wie häufig der Chef sein Unternehmen im Fernsehen bestaunen kann, sondern in welcher Häufigkeit die Kunden das Unternehmen im Web repräsentiert wiederfinden. Marketing-Agenturen sollten sich nicht den Gewinn von Preisen zum Ziel setzen, sondern die Gewinnung von Kunden. Public Relations sind durch die Entwicklung des Internets wieder in der Öffentlichkeit angekommen, nachdem es lange fast ausschließlich auf die Medien konzentriert war. Unternehmen müssen nun direkt mit den Kunden kommunizieren, über zum Beispiel Blogs, Online-Videos, E-Books oder Blogmitteilungen, je nach dem was der Kunde präferiert. Social Networks ermöglichen es Menschen auf der ganzen Welt, mit Menschen und Unternehmen in Kontakt zu treten zu denen sie geschäftliche Beziehungen unterhalten, um Content zu teilen und einen Dialog zu führen. Bei Betrachtung der Entwicklung von Marketing und PR fällt eine Tatsache jedoch besonders ins Auge.

Meerman Scott vertritt die These, dass ein ganz bestimmtes Konzept entscheidend für den Erfolg der Online-Strategie ist: die Konvergenz von Marketing und PR. Als es noch nicht die heutigen Möglichkeiten der Nutzung des Webs gab und man ausschließlich offline kommunizierte, galten Marketing und PR als zwei komplett separate Abteilungen. Voneinander unabhängig und mit jeweils Mitarbeitern besetzt, die unterschiedliche Fähigkeiten besaßen. In einer Online-Welt haben sich diese Abteilungen miteinander verzahnt. Heutzutage spielt es keine Rolle mehr für den Kunden, ob das erste Resultat ein Treffer auf einer Website, einer Blogmitteilung oder ein Zeitschriftenartikel ist, während er eine Produktkategorie mit einer Suchmaschine durchforstet. Früher hätte man noch Unterscheidungen vornehmen müssen, um die neuen Regeln für jeweils Marketing und PR zu benennen, heute verhält es sich so, dass diese Bereiche zunehmend stärker miteinander in Bezug zu stellen sind.<sup>40</sup>

### 3.2.2 Risiken

An diesem Punkt der Untersuchung soll verdeutlicht werden, dass selbst kleinere Unfälle in der Kommunikation zu erheblichen Schäden führen können. Ein Fakt, den die Entscheider lange Zeit unterschätzen. Zusätzlich soll verdeutlicht werden, dass der

---

<sup>40</sup> Vgl. Meerman Scott, 2012: S. 73

Einsatz von Social Media in der Unternehmenskommunikation weder einfach noch kostengünstig ist. Jodeleit spricht in diesem Zusammenhang von Mythen, die er gerne aufgeklärt wüsste. In der Realität verhält es sich nämlich so, dass der professionell geplante, authentische und kontinuierliche Einsatz dieser innovativen Kanäle jede Menge Zeit und Geld beansprucht.

Web 2.0 war bis zum Beginn des Twitter-Booms, der Anfang 2008 begann, ein eher unterschätztes Phänomen in den Augen der Fachleute aus der Medienbranche. Jean-Remy von Matt, Mitbegründer der Hamburger Werbeagentur „Jung von Matt“, sprach von Blogs in diesem Zusammenhang als den „Klowänden des Internets“, die jeden Computerbesitzer plötzlich dazu berechtigten, „ungefragt seine Meinung abzusondern“.<sup>41</sup> Eine gewisse Feindseligkeit prägte das damalige Verhältnis zwischen etablierter Medienwelt und der Web 2.0-Elite. Eine Ausnahme bildeten in diesem Zusammenhang bloggende Journalisten, die sich bedingt durch den Einblick in beide Branchen zwischen den Linien bewegten. Die damaligen Verantwortlichen der Verlage, charakterisierten die Blogger als nur verhältnismäßig wenige, leicht profilierungssüchtige Selbstdarsteller, die mit dem Großteil der Bevölkerung nur wenige Gemeinsamkeiten teilen. Der entscheidende Einschnitt erfolgte 2009, als Twitter dafür sorgte, dass sich die Themen und Botschaften noch schneller ausbreiten konnten und das Web 2.0 deutlich agiler wurde. Nach Twitter folgte kurze Zeit später das soziale Netzwerk Facebook. Ein Umstand, der zur Folge hatte, dass von nun an weitaus mehr Menschen zu publizieren begannen. Bis dato war es eine geringe Anzahl an Bloggern, die tonangebend waren. Plötzlich „entstand ein omnipräsentes Grundrauschen an Social Networking im halböffentlichen und öffentlichen Raum, aus dem jederzeit Aufregerthemen über reichweitenstarke Multiplikatoren eskalieren können“.<sup>42</sup> Demnach lauern offensichtlich zahlreiche Gefahrenpotenziale, wenn Mitarbeiter eines Unternehmens im Web 2.0 aktiv sind. An dieser Stelle kommen die bereits gegen Ende des Unterpunktes 3.2 angesprochenen Social-Media-Guidelines zur Anwendung. Durch diese sogenannten Guidelines trifft die Unternehmenskommunikation Vorkehrungen, um auf die Gefahren hinzuweisen und sorgt durch das Angebot von Fortbildungen im Bereich Web 2.0 dafür, dass Mitarbeiter sich über die Folgen der Nutzung des Social Webs für sich selbst und das Unternehmen im Klaren sind. Hinzu kommt die Ausarbeitung einer Kommunikationsstrategie, die ebenfalls dem Zweck dient, eventuelle Schäden für das Unternehmen durch das Fehlverhalten Einzelner im Web 2.0 zu vermeiden. Die Entwicklung

---

<sup>41</sup> Vgl. [http://www.jensscholz.com/2006\\_01\\_01\\_archive.htm#113762765814900254](http://www.jensscholz.com/2006_01_01_archive.htm#113762765814900254) [Zugriff am 29.09.2012]

<sup>42</sup> Jodeleit, 2012: S. 15

einer Kommunikationsstrategie und die Integration von Social Media in die Unternehmenskommunikation wird später in diesem Kapitel näher beschrieben. Bevor der Fokus sich im nächsten Kapitel wieder zurück in Richtung Sportunternehmen und -organisationen verschiebt, sollen an dieser Stelle Beispiele aus der Wirtschaft verdeutlichen, welche Konsequenzen ein Social-Media-Auftritt ohne klares strategisches Ziel unter Umständen nach sich ziehen kann.

Das Unternehmen „Nestlé“ erlebt bei dem Vorstoß in virtuelle Werbewelten zum Beispiel, wie sich die Sympathie und Gunst der Internetnutzer gegen das eigene Unternehmen richten kann. Ob Produkte, Marken, Hersteller, Firmen, Sportler oder Fernsehserien - die Möglichkeit kostenlos Werbepotenziale bei nur geringem Streuverlust zu nutzen, verleitete viele dazu sich eine Online-Präsenz auf sozialen Netzwerken einzurichten. Eine Plattform als Chance, ehrliche Meinungen der Kunden gegenüber den eigenen Produkten zu erfahren, da sich Fans eintragen können. Wie sich wenig später herausstellen sollte, eine Möglichkeit die attraktiv und gefährlich zugleich ist. Selten hat man eine Kampagne derart scheitern sehen wie die von Nestlé. Von rund 90000 Fans der Gruppe haben sich lediglich eine Handvoll Menschen neutral oder positiv über die Produkte geäußert. Das Gros der Kommentatoren verhielt sich jedoch gar nicht den Erwartungen des Unternehmens entsprechend, sondern nutzen den Raum als Protestseite und posteten unter anderem Greenpeace-Videos und kritisierten scharf die Geschäftspraktiken der Firma. Dieser Umstand veranlasste Nestlé dazu, einzelne, meist sehr aggressiv formulierte Äußerungen von den sogenannten Fans zu löschen. Dieses Handeln löste wiederum grenzenlose Empörung seitens der Kritiker aus. Anschließend kursierten Gerüchte, Nestlé hätte sogar Mitarbeiter verdeckt agieren lassen, um die Kritiker in unangemessen aggressiver Weise zu beschwichtigen. Zwei Problematiken werden an diesem Beispiel deutlich: Es erfordert einerseits Experten, die sich mit den Social-Media-Aufritten auseinandersetzen und gegebenenfalls die richtige Antwort auf eine derartige Welle der Kritik haben, um einen möglichen Schaden vom Unternehmen abzuwenden. Andererseits wird an diesem Beispiel deutlich, dass sich ein derartiger massenhafter Protest in den Köpfen der Menschen festsetzt und der Imageschaden für den Hersteller und seine Produkte enorm ist.<sup>43</sup>

Das Unternehmen „Die Bahn“ sorgte 2007 für Negativschlagzeilen, weil das Unternehmen Marketingagenturen damit beauftragte, fingierte positive Kundenmeinungen im Netz zu publizieren. Unter anderem hat eine Agentur namens EPPA (European Public Policy Advisers) im Jahr 2007 insgesamt 1,7 Millionen Euro erhalten, um mit diesem

---

<sup>43</sup> Vgl. <http://www.beyond-print.de/2010/03/21/nestle-social-media-desaster-2/> [Zugriff am 30.09.2013]

Budget verdeckte PR-Maßnahmen durchzuführen. Der deutsche PR-Rat stellte im Rahmen einer Untersuchung fest, dass Blogs und Internetforen beeinflusst, Leserbriefe geschrieben und sogar eine gefälschte Straßenumfrage auf YouTube eingestellt wurde. Außerdem stellte der DDPR in seinem Beschluss fest, dass sogar das Forum von des Nachrichtenmagazins SPIEGEL online unterwandert wurde und auf diesem Wege fingierte, bahnfreundliche Inhalte publiziert wurden. Der damalige Marketing-Chef, Ralf Klein Bölting wurde nach den oben aufgeführten, misslungenen PR-Aktionen entlassen<sup>44</sup>

Jodeleit beschreibt in seinen Ausführungen zu diesem Thema, dass derartiges unmoralisches Vorgehen meist recht leicht zu vermeiden sei. Jedoch hält das Social Web einen weiteren Fallstrick parat, nämlich blinden Aktionismus ohne ganzheitliche Strategie. Social-Media-Aktivitäten können schnell und mit weitreichenden Konsequenzen auf die schiefe Bahn geraten. Häufig tritt diese Möglichkeit dann ein, wenn dem operativen Start keine sorgfältige Analyse der Ausgangslage und Zieldefinition vorausgegangen ist. Diese Punkte stehen immer am Anfang der Planung, anschließend werden geeignete Instrumente gesucht und bestimmt. Darüber hinaus gilt es, durch sogenanntes Social-Media-Monitoring sowie die strikte Einhaltung von Social-Media-Guidelines dafür zu sorgen, dass sich Negativ-Szenarien wie in den oben aufgeführten Beispielen mit Bahn und Nestlé nicht hätten entwickeln können. Auf diese Faktoren wird in Punkt 3.3.2 dieser Untersuchung detaillierter eingegangen. Das Umsetzen einer internen Kommunikationsstrategie ist jedoch oftmals nicht einfach. Agenturen bereitet es oftmals Probleme, die Kunden davon zu überzeugen in die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie zu investieren. Innerhalb eines Unternehmens haben es wiederum PR-Mitarbeiter schwer, einen Diskussions- und Entwicklungsprozess anzustoßen. Entweder scheitert es daran, dass die Notwendigkeit nicht gesehen wird oder es wird argumentiert, dass keine Zeit für derartige Arbeit vorhanden ist, da andere Themen Vorrang haben. Problematisch wird es häufig, wenn PR-Verantwortliche von Kundenseite dazu aufgefordert werden spontan loszulegen und sobald beim Social-Media-Engagement erste Ergebnisse vorliegen, einen Bericht zu abzuliefern. Ein Vorgehen das beispielhaft beschreibt, wie auf der einen Seite die Begeisterung für Social Media und Social Networking auf Kundenseite vorhanden ist, jedoch auf der anderen Seite die Geduld fehlt, um einer sorgfältig entwickelten Strategie zu folgen.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. [http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/drpr\\_bahn\\_eppa\\_beschluss\\_090627.pdf](http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/drpr_bahn_eppa_beschluss_090627.pdf) [Zugriff am 30.09.2013]

<sup>45</sup> Vgl. Jodeleit, 2012: S. 16ff

### 3.2.3 Chancen

Nachdem mit dem vorherigen Punkt ein Einblick über die möglichen Risiken des Einsatzes der sozialen Medien geliefert wurde, geht es nun um die sich bietenden Chancen. Zum einen um inhaltlich allgemeinere und schwer zu quantifizierende Ergebnisse, zum anderen um konkret messbare Effekte. Aus Agenturensicht ist es oftmals schwierig dem Kunden zu verdeutlichen, warum der Einsatz von Social Media sich auch dann lohnt, wenn die Ergebnisse gar nicht oder nur mit sehr großem Aufwand messbar sind. Als konkretes Beispiel lässt sich die Steigerung der Sympathiewerte nennen. Sofern die Unternehmen nicht vor Beginn ihrer Social-Media-Aktivitäten und danach regelmäßig die Sympathiewerte von der Marktforschung repräsentativ ermitteln lassen, kommen sie zu keinen konkret messbaren Ergebnissen. Diesen finanziellen Aufwand können sich jedoch viele Unternehmen nicht leisten und daher bleibt dieser Punkt häufig schwer belegbar. Unbestritten bleibt jedoch, dass die Möglichkeit der Marke des Unternehmens oder der Organisation ein Gesicht geben zu können und es nach außen sympathischer wirken zu lassen, ein wichtiges und nicht zu vernachlässigendes Ziel bleibt. Ein Twitter-Account oder eine Facebook-Fanseite schaffen beispielsweise ganz neue Perspektiven auf die Marke. Sie lassen das Unternehmen sympathischer erscheinen sobald sie dort präsent sind, wo sich auch die Zielgruppe aufhält. Hier besteht die Möglichkeit, Details aus dem Erfahrungsschatz und Angebot preis zu geben, für die in der klassischen Unternehmenskommunikation kein Raum ist. Der persönliche Kontakt, ob das Beantworten von Kundenfragen oder Fragestellungen an Fans und Follower, führt ebenfalls zu einer stärkeren Kundenbindung. Entscheidend in diesem Punkt, neben wichtigen Faktoren wie der Einbettung der Online-Kommunikation in eine Gesamtstrategie, bleibt die persönliche Note der Menschen die diese Kanäle betreuen. Das bedeutet, dass Unternehmen zum Beispiel einen Twitter-Account unter Unternehmensflagge eröffnen, aber die Mitarbeiter in Eigenverantwortung und unter eigenem Namen damit umgehen. Social Networking sollte nämlich keinesfalls den Eindruck einer rein zielorientierten und mechanischen Angelegenheit hinterlassen. Neben dieser nicht zu vernachlässigenden persönlichen Note, sollte man sich jedoch im Klaren darüber sein, was publiziert werden darf und was nicht. Um kommunikative Unfälle zu vermeiden, sollte der Umgang von Mitarbeitern mit Social Media von Unternehmensseite in sogenannten „Social-Media-Guidelines“ geregelt sein. Diese werden in Punkt 3.3.2 dieser Untersuchung eingehender erläutert. Die Mitarbeiter sollten Gewissheit darüber haben, welche Aussagen sie als offizielle Unternehmensstatement tätigen und welche nicht. Entscheidend ist, dass das Unternehmen ihre Richtlinien nicht zu scharf formuliert und die Mitarbeiter dadurch einschüchtert. Fühlen sich die Mitarbeiter sicher und wohl im Umgang mit der Kommunikation über Social Networks, so besteht die große Chance mögliche Markenbotschafter im eigenen Haus hervorzubringen. Über diese Mitarbeiter, die sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren, lassen sich Sympathie-

punkte sammeln und in kritischen Situationen sind diese sogenannten Vertrauensnetze einzelner Mitarbeiter überaus wertvoll.

Der im vorherigen Punkt besprochene große Zeitaufwand, den die Unternehmen aufbringen müssen um Social Media als Kommunikationsinstrument zu etablieren, lässt sich auch teilweise relativieren. Denn das Social Web bietet Vorteile, die zu einer großen Zeitersparnis führen können. Hervorzuheben sei in diesem Zusammenhang die Akquise von qualifiziertem Personal. Nie war es einfacher fähige Nachwuchskräfte ausfindig zu machen. Früher bedurfte es einem Studium der gängigsten Stellenbörsen, meist verbunden mit der Erkenntnis, sich keinen umfassenden Überblick verschaffen zu können. Stellenausschreibungen verkümmern immer mehr zu einem Instrument von gestern. Die wirklich interessanten Jobs und Mitbieter gehen mittlerweile unter der Hand weg. Heute ist es durch Social Networks, etwa einen entsprechenden Tweet bei Twitter oder einem Eintrag unter „Ich suche...“ bei Portalen wie „Xing“ möglich, innerhalb von Minuten geeignete Kandidaten für die vakanten Positionen zu finden. Das spart nicht nur Zeit sondern auch hunderte bis tausende Euro pro Position. Diese Vorteile beim sogenannten „Recruiting“ stellen nur einen der Bereiche dar, in denen die erheblichen Zeitinvestitionen, welche in Kapitel 3.2.2 thematisiert wurden, wiederum kompensiert werden können.<sup>46</sup>

Neben den Vorteilen beim Recruiting gibt es eine Vielzahl an Unternehmenszielen, die sich aus der unternehmerischen Aktivität in sozialen Netzwerken ergeben und als Chancen einzuordnen sind. Dazu gehört auch das Ziel des Reputationmarketings, das ausdrückt wie durch kompetentes Auftreten in den entsprechenden Netzwerken die Bekanntheit der Marke sowie der Ruf des Unternehmens gesteigert werden. Viele Unternehmen haben beim Einsatz von sozialen Medien festgestellt, dass abgesehen von der Neukundenakquisition das Engagement im Web 2.0 dazu führt, dass durch den Dialog und die Unterstützung in Blogs und Communities, ein wichtiges Element zur Kundenbindung geschaffen wurde. Darüber hinaus existiert die Chance über virales Marketing dafür zu sorgen, dass Videoinhalte oder Beiträge von den Communities eigenständig herumgereicht und weiterempfohlen werden. Hintergrund dieser viralen Aktivitäten ist, dass man als Unternehmen einen guten, interessanten Content erstellt hat und sich auf verschiedenen Plattformen maximal vernetzt hat. Ein weiteres Ziel kann die Mundpropaganda sein, indem das Unternehmen sich über Empfehlungen oder Bewertungen der Communities profilieren kann und so neue Kunden gewinnen

---

<sup>46</sup> Vgl. Jodeleit, 2012: S. 33ff

kann. Mundpropaganda, auch Mund-zu-Mund-Propaganda genannt, ist speziell bei Bewertungsportalen ein Effekt, auf den die Unternehmen setzen.

Eine weitere Chance ist das Crowdsourcing, bei dem die Intelligenz der Communities angezapft wird, um neue Ideen zu generieren. Auf diese Art und Weise haben zum Beispiel Automobilhersteller Besucher ihrer Seiten im Internet dazu mobilisiert, neue Fahrzeuge nach ihren Wünschen und Vorgaben der Zielgruppe zu gestalten. Ein weiteres Ziel ist die Innovation. Neben den allgemein als innovativ geltenden Social Media, die die Kommunikation schneller, einfacher, moderner und persönlicher machen, kann ein Unternehmen zusätzlich von der Innovationskraft der Communities profitieren. Den Versuch zu erreichen, dass Communities aufgrund der maximalen Vernetzung der Social-Media-Profile und über einen guten Ruf, den Content der Unternehmen freiwillig weiter verlinken und somit explizit weiterempfehlen, beschreibt man als Suchmaschinenoptimierung. Als letztes, aber nicht minder wichtiges Ziel, gilt die Krisenkommunikation. Wenn das Unternehmen seine Social-Media-Aktivitäten richtig steuert, so ist dies eine Möglichkeit um zum Beispiel negativer Publicity entgegenzuwirken. Durch Faktoren wie schnelle Reaktion auf aufkommende Kritik, großzügiges Einlenken und kompetentes Krisenmanagement, lässt sich negativer Stimmung von außen wirkungsvoll begegnen.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Heymann-Reder, 2011: S. 21f

## 4 Integration von Social Media ins Unternehmen

### 4.1 Bestandsaufnahme

Von entscheidender Bedeutung bei der Integration von Social Media ins Unternehmen ist es, dass jeder Mitarbeiter der sich im Web 2.0 über das Unternehmen äußert, als Pressesprecher, Markenbotschafter und Multiplikator der Botschaft dieses Unternehmens begriffen wird. Dabei ist es im Social Web nicht möglich die Botschaft der Mitarbeiter derart zu steuern oder zu kontrollieren, wie es noch in Zeiten der klassischen Kommunikation über traditionelle Medien der Fall war. Dieser Problematik wird begegnet, indem gegenüber den Mitarbeitern gewisse Verhaltensregeln angesprochen werden, die es zu berücksichtigen gilt. Die Verantwortlichen in diesen Bereichen dürfen jedoch niemals Druck auf die Mitarbeiter ausüben, um das Unternehmen und dessen Produkte in einem positiven Licht dastehen zu lassen. Die Wahrscheinlichkeit, dass solch ein Umgang mit den Mitarbeitern an die Öffentlichkeit kommt, ist zu Zeiten des Web 2.0 enorm groß und hätte zur Folge, dass die Community dem Ansehen des Unternehmens großen Schaden zufügen könnte. Allerdings ist es ebenso gefährlich, die Mitarbeiter völlig frei, ohne Strategie und Kommunikationsziel beispielsweise drauflos twittern zu lassen.<sup>48</sup> Darüber hinaus stellt sich zu Beginn die Frage nach dem richtigen Ansatzpunkt zur Integration sozialer Medien ins Unternehmen. Wie in Punkt 3.2.3 angesprochen, gibt es eine große Anzahl an Zielen, an denen man sich orientieren kann, sowie eine große Anzahl an Instrumenten, diese auch zu erreichen.

Zu Beginn der Überlegungen eines Unternehmens Social-Media-Aktivitäten zu starten, sollten sich die Verantwortlichen einen möglichst umfangreichen Überblick über all jene Netzwerke und Plattformen, die als Kommunikationsinstrument des Unternehmens fungieren könnten verschaffen. Um sich einen umfassenden Überblick zu verschaffen wird von Unternehmerseite empfohlen Workshops besuchen, Marketingunterlagen zum Thema nutzen und sogenannte kostenlose Webinare von Spezialdienstleistern, wie etwa Experten für Social-Media-Monitoring, in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus existieren Kongresse und Workshops zur Informationsbeschaffung oder die Möglichkeit geeignete Blogs zu lesen, um sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen. Sobald dies der Fall ist, beginnt man mit der internen Bestandsaufnahme. Es gilt zu erforschen, auf

---

<sup>48</sup> Vgl. Heymann-Reder, 2011: S. 75f



welche Art und Weise die eigenen Kollegen das Web 2.0 nutzen. Fragen die es in diesem Zusammenhang zu klären gilt sind zum Beispiel, ob es gut vernetzte Twitterer oder aktive Blogger im eigenen Unternehmen gibt. Darüber hinaus gilt es in Erfahrung zu bringen, ob die Aktivitäten privat sind, oder sich auch über professionelle Themen ausgetauscht wird. Nach dem Prozess der internen Bestandsaufnahme gibt es die Möglichkeit, interne Workshops zu veranstalten, zu denen ein Unternehmen seine Mitarbeiter einlädt. Ziel dieser internen Workshops ist es, dass die erfahrenen, im Web 2.0 aktiven Mitarbeiter die weniger erfahrenen Kollegen von ihrem Wissen profitieren lassen um so einen regen Austausch über Web 2.0-Themen zu initiieren. Bevor begonnen wird in Blogs aktiv zu werden, sollte das Unternehmen die Möglichkeit in Betracht ziehen, anfangs nur internes Bloggen zu ermöglichen. Ein Blog, das nur intern abgerufen werden kann, ohne das Risiko durch unglückliche Äußerungen von unerfahrenen Mitarbeitern bei Communities in Misskredit zu geraten. Diese Möglichkeit hilft Mitarbeitern, die auf diesem Terrain weniger erfahren sind, beim Erfahrungsaustausch und Teilen von relevantem Wissen. Sobald eine Bestandsaufnahme bis hierhin durchgeführt wurde, analysiert man die Relevanz der gewonnenen Erkenntnisse für das Unternehmen. Private Aktivitäten der Mitarbeiter bleiben privat, doch an welchen Stellen unterstützen bestehende Mitarbeiterprofile im Web die Unternehmensziele oder sind diesen abträglich? Um diese Frage zu beantworten, ist es Aufgabe der Verantwortlichen Mitarbeiter im Unternehmen, entsprechende Strategien und Richtlinien zu erarbeiten, die den Mitarbeitern im Umgang mit Web 2.0 Sicherheit verleihen. Gleichzeitig dienen diese dazu, dass Mitarbeiter weiterhin Botschaften mit persönlicher Note publizieren ohne in der Konsequenz einen Schaden für das Unternehmen zu verursachen.<sup>49</sup>

## 4.2 Social Media Guidelines

*„Social Media Guidelines sind Grundlage für die erfolgreiche Arbeit von Unternehmen in Social Media. Sie geben sowohl dem Unternehmen rechtliche Sicherheit über die Inhalte, die durch die Mitarbeiter veröffentlicht werden als auch den Mitarbeitern Sicherheit durch die Bestärkung zur Kommunikation im Social Web und zur Sensibilisierung für ihre Folgen. Gerade die private Kommunikation der Mitarbeiter ist dabei auch für das Unternehmen relevant, da die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem immer stärker verschwimmen.“<sup>50</sup>*

---

<sup>49</sup> Vgl. Jodeleit, 2011: S. 42ff

<sup>50</sup> <http://social-media-experten.de/2011/09/08/2-strategien-fur-social-media-guidelines/> [Zugriff am 04.10.2013]

Wie in den vorangegangenen Punkten dieser Untersuchung bereits angesprochen, bedeutet der eigenverantwortliche Umgang der Mitarbeiter mit Social Media in Unternehmen, Risiko und Chance zugleich. Die Social Media Guidelines stellen in diesem Zusammenhang ein Regelwerk dar, das die Grenzen der von Unternehmensseite tolerierten Online-Kommunikation durch alle Mitarbeiter beschreibt. Diese Guidelines formulieren klar und deutlich, in welcher Art und Weise Mitarbeiter Themen rund um das Unternehmen, die eigene Marke und deren Stakeholder diskutieren dürfen mit dem Ziel, die Anzahl der Fehler und Konflikte zu vermeiden. Außerdem dienen die Richtlinien dazu, die sich auftuenden Chancen im Social Web zu nutzen. Dies geschieht indem die Verantwortlichen den Mitarbeitern ihre Wertschätzung ausdrücken und sie motivieren, indem sie ihnen eine gewisse Eigenverantwortung zu Teil werden lassen. Bei der Formulierung dieser Richtlinien gilt es zu beachten, welche Wirkung dies auf die Mitarbeiter hat. Darüber hinaus sollte den Verantwortlichen klar sein, dass strikt formulierte Verbote nicht nur demotivierend sind, sondern gleichzeitig schwer kontrollierbar und durchsetzbar. Beispielsweise kann ein twitternder Mitarbeiter nicht zwingend erkennen, ob sich unter seinen Kontakten ein Redakteur eines Wirtschaftsmagazins oder einer Tageszeitung befindet. Wie viel einzelne Follower über ihre eigene Person öffentlich in ihrem Profil preisgeben ist individuell sehr unterschiedlich, Informationen wie Beruf oder Arbeitgeber sind häufig nicht zu erkennen. Darüber hinaus verschwimmen die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre zusehends. Entscheidend bei der Entwicklung dieser Richtlinien ist es, dass sie einerseits verbindlich sind und für ausnahmslos alle Mitarbeiter gelten, jedoch nicht als erhobener Zeigefinger verstanden werden, sondern eher Ratgebercharakter verkörpern. Sorgfältig gestaltete Richtlinien gelten dann als ein Erfolg, wenn sie die Kommunikation nicht verhindern, sondern diese positiv gestaltet wird. Andernfalls provoziert das Unternehmen die Mitarbeiter dazu, verdeckte Aktivitäten unter Pseudonymen durchzuführen. Gleichzeitig gefährdet es das Ziel, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.<sup>51</sup>

Nachdem erläutert wurde warum Social Media Guidelines notwendig sind und wie diese auf Mitarbeiter wirken, soll an dieser Stelle konkret darauf eingegangen werden, welche Regeln es zu beachten gilt und zu welchen Sachverhalten die Richtlinien den Mitarbeitern ein Ratgeber sein sollen. Entscheidend bei der Durchführung dieser Guidelines ist es, den Mitarbeitern klar und deutlich zu vermitteln, warum es diese Regeln gibt und welche Ziele das Unternehmen damit verfolgt. Die Mitarbeiter dürfen diesen Leitfaden nicht als Kontrolle oder Belastung empfinden sondern viel mehr als Unterstützung, daher ist es wichtig die positiven Aspekte in den Vordergrund zu stellen.

---

<sup>51</sup> Vgl. Jodeleit, 2010: S. 47f

Zu diesen gehören unter anderem die Sicherheit im Umgang mit den Möglichkeiten des Social Webs, sowie eine Orientierungshilfe und klar benannte Ansprechpartner bei Unklarheiten. Die Mitarbeiter sollten davon in Kenntnis gesetzt werden, welche Social-Media-Aktivitäten das Unternehmen im Detail ausübt und wo sich diese Konten befinden. Um Ärger mit möglicherweise überraschten Mitarbeitern zu vermeiden, sollte außerdem klar formuliert werden, welche Aktivitäten der Mitarbeiter vom Unternehmen durch sogenanntes Monitoring registriert und wahrgenommen werden. Dieser Punkt spielt eine nicht zu verachtende Rolle zur Etablierung von Social Media in Unternehmen und wird im nächsten Punkt erläutert. Wenn die Mitarbeiter sich zwar privat in sozialen Netzwerken bewegen, jedoch den Firmennamen unter der Information des Arbeitgebers hinzugefügt haben, so ergeben sich auch hieraus Handlungsempfehlungen der Unternehmen für ihre Mitarbeiter, speziell was das Verhalten und die Umgangsformen betrifft. Hier spielen Faktoren eine Rolle wie zum Beispiel, dass die Ansprache stets höflich und korrekt zu geschehen hat und dass auf persönliche Beleidigungen und Angriffe verzichtet wird. Dieser Punkt verleitet die Verantwortlichen zur Formulierung dieser Regeln leicht bis ins letzte Detail vorzugeben, wie sich die Mitarbeiter zu verhalten haben, doch davon wird deutlich abgeraten. Wie weiter oben bereits beschrieben gilt es zu beachten, dass dieses Regelwerk nicht den Charakter eines starren, autoritären Regelwerks verkörpert. Zusätzlich kommt es darauf an die Mitarbeiter mithilfe dieser Guidelines dahingehend zu sensibilisieren, dass ihr Handeln positive oder negative Konsequenzen für die Reputation des Unternehmens hat.

*„Sie sind das absolute Muss für jedes Unternehmen. Sie spiegeln die Haltung des Unternehmens gegenüber der Aktivität von Mitarbeitern in Social Media wider und bilden den Rahmen für jegliche Social Media-Aktivität. Sie müssen für jeden Mitarbeiter des Unternehmens gelten.“<sup>52</sup>*

Viele Mitarbeiter sind sich dieser Auswirkungen häufig nicht bewusst, daher bedarf es der Kommunikation von Chance und Risiken dieses Handelns, um den Mitarbeitern die Wirkung ihres Auftretens zu verdeutlichen. Zudem sind Offenheit und Ehrlichkeit zwei wichtige Attribute. Ein Grundsatz der immer in den Guidelines verankert sein sollte ist, dass Mitarbeiter sich während ihrer Aktivitäten auch immer als Mitarbeiter zu erkennen geben. Ansonsten kann es trotz des ehrlichen Engagements von Mitarbeitern zu Vorwürfen wie Schleichwerbung oder Stimmungsmache kommen. Des Weiteren sollten die Mitarbeiter stets bei der Wahrheit bleiben und keinesfalls Zusagen im Namen des

---

<sup>52</sup> <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Social-Media-Warum-und-wie-die-Organisation-mitgenommen-werden-muss/32927> [Zugriff am 04.10.2013]

Unternehmens geben, außer sie halten Rücksprache mit den Social-Media-Verantwortlichen im Unternehmen. Da auch das beste Monitoring Lücken aufweist, welche durch aktive Mitarbeiter geschlossen werden können, ist es notwendig den Mitarbeitern klar zu machen, dass eine Rücksprache ausdrücklich erwünscht ist, sobald diese Feedback zum Unternehmen lesen oder bekommen. Um zu garantieren, dass ein solches Feedback oder Kritik entsprechend weitergegeben wird sollten, wie bereits angesprochen, klar die Ansprechpartner benannt werden. Datenschutz und Sicherheit sind zwei weitere Themen, die in den Social Media Guidelines eines jeden Unternehmens verankert sein sollten. Dieses Themengebiet umfasst zwei Bereiche. Einerseits darf der Mitarbeiter selbstverständlich keine Firmen-Interns in sozialen Netzwerken publizieren. Dies geschieht in der Regel nicht bewusst, jedoch kann auch eine im Chat getätigte Aussage ihren Weg an die Öffentlichkeit finden. Andererseits ist es Aufgabe des Unternehmens den Mitarbeitern deutlich zu machen, was die Risiken von schwachen Passwörtern betrifft und ihnen gleichzeitig Hinweise zu geben, wie ein stark strukturiertes Passwort auszusehen hat. Zudem sollte ein Unternehmen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter sich entsprechend dem jeweiligen sozialen Netzwerk anpassen und teilweise einen unterschiedlichen Kommunikationsstil zu pflegen haben. Es gibt es Möglichkeiten wie Workshops oder die Beratung von externen Trainern, die beispielsweise verdeutlichen wann geduzt und wann gesiezt werden darf. Im Vergleich zur realen Kommunikation sind im Social Web viele dazu geneigt, verhältnismäßig unsensibel oder unvorsichtig zu formulieren. Dabei ist ein gewisses Maß an Einfühlungsvermögen unabdingbar, zum Beispiel bei der Antwort auf die Beschwerde eines Kunden. In diesem Fall sollte die Wut eines Kunden keinesfalls ignoriert werden. Der entsprechende Mitarbeiter muss dies zur Kenntnis nehmen und sachlich auf die Beschwerde eingehen können.<sup>53</sup>

Der Übersicht halber soll an dieser Stelle aufgezeigt werden, dass grundlegende Parallelen in der Ausarbeitung der Richtlinien existieren. Da diese Richtlinien stets auf Basis der Unternehmensziele entwickelt werden, abgestimmt auf Kommunikationspolitik und Unternehmensgrundsätze, entstehen in der Regel sehr individuelle und einzigartige Social Media Guidelines. Doch in grundlegenden Themen ähneln sich diese Richtlinien oft in ihren elementaren Bestandteilen. Zur Veranschaulichung sollen diese näher untersucht werden, um einen klaren Überblick zu gewährleisten.

## **Transparenz**

---

<sup>53</sup> Vgl. <http://karrierebibel.de/leitfaden-check-diese-12-punkte-gehoren-in-jede-social-media-guideline/>  
[Zugriff am 06.10.2013]

Transparenz gilt als entscheidender Faktor beim Umgang mit sozialen Medien. Im Social Web können Nutzer Unehrlichkeit schnell enttarnen. Wer über Produkte oder Dienstleistungen des Arbeitgebers spricht, sollte nicht verheimlichen, dass er oder sie für das Unternehmen tätig ist und stets seinen eigenen Namen angeben. Je persönlicher und transparenter die Kommunikation ist, desto emotionaler und persönlicher fällt die Reaktion der Nutzer aus.

### **Respekt**

Wie der persönliche Umgang im realen Leben auch, so gehört ein respektvoller Umgang, Höflichkeit und Sachlichkeit in sozialen Medien ebenfalls zum guten Ton. Darüber hinaus gilt zu berücksichtigen, dass stets die Achtung vor anderen Kulturen, Religionen und Wertvorstellungen, ebenso wie vor anderer Meinungen bewahrt bleibt.

### **Eigenverantwortliches Handeln**

Private Äußerungen müssen einerseits gut abgewogen werden, andererseits auch explizit als solche gekennzeichnet werden. Die persönliche Meinung der Mitarbeiter kann und darf sich von der Meinung des Unternehmens unterscheiden, jedoch können Meinungsäußerungen auf das gesamte Unternehmen übertragen werden und auf diese Weise die Reputation des Unternehmens beschädigen.

### **Dialog**

Wie schon bereits angesprochen können Mitarbeiter als Markenbotschafter und Multiplikatoren fungieren, das bedeutet sie können das Unternehmen bei der erfolgreichen Nutzung von Social Media unterstützen. Aus diesem Grund sollten Mitarbeiter dazu ermutigt werden, sich aktiv am Dialog zwischen Unternehmen und Kundschaft zu beteiligen.

### **Loyalität**

Neben den persönlichen Freiheiten, die den Mitarbeiter im Umgang mit Social Media zugestanden werden, gelten jedoch auch strikte Verbote. Den Mitarbeitern ist untersagt Kommentare, Bilder oder Links zu publizieren, die dem Unternehmen schaden könnten. Ebenfalls, meist explizit untersagt, sind auch Angriffe gegen andere Mitarbeiter des Unternehmens. Hier greift die sogenannte Treueverpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber.

### **Vertrauen**

Informationen werden im Internet besonders schnell weitertransportiert, daher ist der vertrauenswürdige Umgang mit sensiblen, internen Daten auch immer in den Social Media Guidelines vermerkt. Dies dient unter anderem der Wahrung der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, die selbstverständlich nicht online kommuniziert werden dürfen.<sup>54</sup>

### 4.3 Social Media Monitoring

Social Media Monitoring beschreibt die Beobachtung von Diskussionen und Meinungsbildung im Social Web. Der Begriff leitet sich ab vom dazugehörigen Synonym Web-Monitoring, welches sich ganz allgemein mit dem Kommunikationsverhalten der User im Internet auseinandersetzt. Social Media Monitoring kann demnach als eine Spezialisierung des Web-Monitoring definiert werden. Von entscheidender Bedeutung ist, wie und warum ein solches Monitoring durchgeführt werden soll, damit es am Ende als Erfolg bezeichnet werden kann. Die Voraussetzung muss sein, dass das Monitoring mit einem vorbereiteten Konzept durchgeführt wird und sich an die Gesamtstrategie des Unternehmens anpasst.

*„Wichtigste Inhaltspunkte eines solchen Konzeptes sind die Beschreibung und der Audit der Ausgangssituation, die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Zielstellungen, dessen Evaluation und ein strategischer Ausblick auf die Fortführung des Monitorings.“<sup>55</sup>*

Konzeptionell und methodisch sauberes Arbeiten, in diesem Fall eine klare Zielsetzung und die klar darauf ausgerichtete zum Einsatz kommende Methodik, sind Voraussetzungen um tatsächlich verwertbare Ergebnisse zu erhalten. In der Praxis ist es für Monitoring-Fachpersonal häufig problematisch, den Verantwortlichen diesen Mehrwert zu vermitteln. Speziell das Social Web steht nach wie vor auf Unternehmerseite unter dem Generalverdacht der Ineffektivität. Diese Zweifel gilt es nach Möglichkeit direkt auszuräumen indem man schon zu Beginn veritable Daten liefert, welche die Verantwortlichen überzeugen. Für viele Unternehmen stellt sich die Frage ob man internes oder externes Monitoring präferiert, also entweder im eigenen Hause oder durch die Heranziehung von Experten einer externen Firma. Geht es um punktuelle Erhebungen oder die Durchführung von Analysen oder Kampagnen, so sollte der Auftrag an eine

---

<sup>54</sup> Vgl. <http://news.soquero.de/2012/10/19/how-to-social-media-mitarbeiter-guidelines/> [Zugriff am 04.10.2013]

<sup>55</sup> Social Media Magazin, Heft 03, 2010: S. 50

externe Agentur gehen. Von dieser ist zu erwarten, auf die Unternehmensziele ausgerichtete Analysen und Handlungsempfehlungen zu liefern. Jedoch kann auch eigenes Web-Monitoring Know-How der Unternehmer von großem Nutzen sein. So ist man nicht auf die Technologie eines Anbieters festgelegt, sofern dieser solche Technologien ebenfalls selbst entwickelt hat und nicht aus Quellen Dritter lizenziert. Jedoch lässt sich auch durch die Möglichkeit des internen Monitorings ein konstantes Stimmungsbild ermitteln und Kampagnen zielgerichtet ansetzen. Die Einflussmöglichkeiten auf die Methodik können in diesem Fall sogar noch höher sein. Die Abwägung, ob man sich für internes oder externes Monitoring entscheidet, bewegt sich zwischen den beiden Varianten der zur Verfügung stehenden Ressourcen und der Komplexität und Detailgenauigkeit der erhobenen Daten. Ohne die eigene Zielvorstellung aus den Augen zu verlieren, gilt es mithilfe des Monitorings, eine immense Vielfalt an Daten zu verarbeiten, zu analysieren und auszuwerten. Die Unternehmen müssen sich im Klaren sein, dass eine umfassende Analyse der Gesamtheit dessen, was unter Social Web verstanden wird, auch mit professionellem Web-Monitoring nicht erfasst werden kann. Die Menge an Informationen ist schlicht zu groß um sie darstellen zu können. Ebenso ist eine Darstellung aller in Betracht stehenden Folgemaßnahmen mittels Kampagnen im Rahmen der Marktkommunikation, aufgrund der Fülle von Social-Media-Maßnahmen nicht durchführbar. Hauptziel und gleichzeitig Herausforderung dieser Aktivitäten ist die Konzentration auf das Wesentliche. Brauckmann beschreibt dies, wenn er davon spricht, dass das Web-Monitoring eine immer fortwährende Schleife darstellt, die seinen Untersuchungsgegenstand im Laufe der Untersuchung immer weiter verdichtet. Speziell dieser Fakt macht die Ergebnisse für Unternehmer so interessant.<sup>56</sup>

Darüber hinaus fungiert das Social-Media-Monitoring als Instrument zur Risikominimierung bei der Durchführung von Kampagnen. Diese Risiken bestehen zum Beispiel aus dem Ignorieren oder der schlechten Verarbeitung von Feedback, dem Verlust der Kontrolle über die Konversationen, dem unangemessenen Kommunikationsverhalten seitens der Firma oder der Nutzer oder der Verbreitung negativer Informationen durch die Nutzer. Gutes Monitoring der Online-Konversationen kann dem Unternehmen jedoch große Vorteile bieten. Das Unternehmen kann verfolgen, wer wann etwas über das Unternehmen, die Produkte oder die Marke sagt. Trends und Stimmungen in der Nutzer-Community werden deutlich, die Erschließung neuer Zielgruppen ist möglich und außerdem erfährt das Unternehmen wer die Meinungsführer und sogenannte

---

<sup>56</sup> Vgl. Social Media Magazin, Ausgabe 03, 2010: S. 50

Influencer sind. Bei negativem Feedback besteht die Möglichkeit, schnell und angemessen zu reagieren und außerdem zu erfahren, was die Konkurrenz macht.<sup>57</sup>

## 4.4 Entwicklung einer Strategie

Voraussetzung für die effektive Nutzung der Potenziale von Web 2.0-Kommunikation ist es, eine entsprechende Strategie zu entwickeln. Da es viele Beispiele von Unternehmen gibt, die bereits erfolgreich Öffentlichkeitsarbeit mithilfe von Facebook, Twitter und Co. geleistet haben, spüren viele Unternehmen ein großes Verlangen ebenfalls auf diese Art und Weise der Unternehmenskommunikation ins Portfolio aufzunehmen. Jodeleit beschreibt jedoch sehr deutlich, dass die Fallhöhe sehr hoch ist. Viele begehen den Fehler indem sie mit der Auswahl der Instrumente zum Publizieren ihrer Botschaft beginnen, wobei die Ziele an erster Stelle stehen. Direkt hinter den Zielen stehen die Menschen, die man mit seinen Botschaften erreichen möchte. Einerseits Menschen außerhalb des Unternehmens, gleichwohl Menschen respektive Mitarbeiter des eigenen Unternehmens. Hierbei spielt ein Gedanke eine zentrale Bedeutung, nämlich welche Maßnahmen es zu ergreifen gilt, damit Menschen von außerhalb mit Mitarbeitern des Unternehmens in Kontakt kommen, und zwar in positiver, Sinn und Mehrwert stiftender Weise. Eine entscheidende Frage in diesem Zusammenhang ist, in wie fern Maßnahmen zu ergreifen sind, damit das Web 2.0 und die damit verbundene, offenere Form der Kommunikation für Unternehmen möglichst viele Vorteile und möglichst wenige unkalkulierbare Risiken bringt.<sup>58</sup> Die Autoren Ceyp und Scupin machen weitere Kriterien der Strategieentwicklung deutlich, deren Erfüllung für einen erfolgreichen Social-Media-Auftritt unabdingbar ist. Sie nennen diesen Schritt zur Implementierung von Social Media ins Unternehmen die Strategieentscheidung. Hier geht es darum zu prüfen, ob die ausgearbeitete, präferierte Strategie durchführbar ist. Darüber hinaus wird entschieden, welcher Content in den anschließenden Wochen publiziert werden soll, wer diesen erarbeitet und wer die Verantwortung für diesen trägt. Häufig kommt es zu Situationen, bei denen das Unternehmen vor der Frage steht, welche Inhalte man eigentlich publizieren möchte und das, obwohl der Kanal bereits besteht. Dies führt dazu, dass Nutzer die diesem Kanal Aufmerksamkeit schenken, über den fehlenden Inhalt enttäuscht und frustriert sind. Ein weiterer, in der Praxis von Unternehmen häufig unterschätzter Punkt ist, dass alle Publikationen dem Grundsatz der Corporate Identity entsprechen, das heißt dem einheitlichen Erscheinungsbild hinsichtlich der Identität inklusive aller Merkmale, die die Organisation von anderen unter-

---

<sup>57</sup> Vgl. Heymann-Reder, 2011, S. 99f

<sup>58</sup> Vgl. Jodeleit, 2010: S. 69



scheiden. Dieser Umstand führt dazu, dass Nutzer auf eine unfertige, unattraktive Seite stoßen und dieses unprofessionelle Auftreten mit dem dazugehörigen Produkt oder Unternehmen in Verbindung bringen. Wie diese beiden Beispiele verdeutlichen, gilt allgemein der Grundsatz die Aufmerksamkeit der Nutzer niemals auf eine unfertige Seite zu lenken. In der Regel ist in den ersten Wochen nach der Strategieentscheidung der Arbeitsaufwand um ein Vielfaches höher als der daraus gezogene Nutzen. Diesen Zeitpunkt beschreiben Ceyp und Scupin während der Phase der Strategieentscheidung als sehr heikel, denn in der Praxis wird nicht selten während dieses Teils des Prozesses zu schnell resigniert, ohne dass der Arbeitsaufwand dem Ziel einer erfolgreichen Etablierung entsprochen hätte. Nur in den seltensten Fällen ist es Unternehmen mit ihrem Social-Media-Auftritt geglückt, binnen weniger Tage den gewünschten Erfolg zu erzielen. Hierbei ist speziell zu berücksichtigen, dass es sich bei den Usern um Fans des Produkts respektive der Dienstleistung handelt. Doch meist würden die Endverbraucher sich nicht direkt als Fan bezeichnen, auch wenn sie mit alltäglichen Produkten sehr zufrieden sind. Von Unternehmerseite muss der Wert eines Fans erkannt werden. Dabei handelt es sich nämlich nicht um einen regulären Kunden, der gelegentlich das entsprechenden Produkt oder die Dienstleistung kauft oder in Anspruch nimmt. Die Rede ist von Kunden, die sich so sehr mit dem Produkt identifizieren, dass sie ihre Zugehörigkeit über Kanäle wie Fanpages oder Gruppen ihrem persönlichen Umfeld zeigen wollen. Diese Markenbotschafter, als die sie im Punkt 3.3.2 dieser Untersuchung kategorisiert werden, können wie bereits erwähnt eine wichtige Rolle in der Außenwirkung des Unternehmens spielen. Abschließend ist zu sagen, dass es, sobald es sich um aufwändige Social-Media-Auftritte handelt, ratsam ist einen sogenannten Pretest durchzuführen. Dieser Prozess hilft, die Risiken eines möglichen Scheiterns weiter zu minimieren, indem man die Idee und Umsetzung der Strategie zur Etablierung eines Social-Media-Auftritts vorerst einem ausgewähltem Personen- und Kundenkreis vorstellt, um im Anschluss aus den Reaktionen die richtigen Schlüsse ziehen zu können.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Ceyp/Scupin, 2013: S. 125f

## 5 Analyse der Social-Media-Aktivitäten deutscher Sportunternehmen in der Praxis

### 5.1 Konkretisierung des Untersuchungsgegenstands

In diesem Kapitel wird anhand der Analyse und Interpretation von Fanzahlen bzw. „Gefällt mir“-Klicks des am häufigsten genutzten sozialen Netzwerks Facebook dokumentiert, ob sich eine Entwicklung bezüglich des Faninteresses an den jeweiligen Social-Media-Angeboten erkennen lässt und falls ja, auf welche Faktoren ein etwaiges Wachstum zurückgeführt werden kann. Um einen möglichst umfangreichen Überblick zu gewährleisten, werden außer der deutschen Fußball-Bundesliga, die in Deutschland mit weitem Abstand das größte Interesse auf sich zieht, auch die Zahlen von öffentlich weniger beachteten Ligen wie der deutschen Basketball-Bundesliga (BBL) eingeordnet werden. Ziel ist es zu ergründen, ob die Entwicklungen in puncto Social-Media-Präsenzen im Volkssport Fußball in etwa mit den Entwicklungen sogenannter Randsportarten wie Basketball zu vergleichen sind bzw. wie diese in Relation zueinander stehen. Der Vergleich der erhobenen Zahlen innerhalb eines Zeitraums von einem Jahr dient der Verdeutlichung, welche Entwicklung das Interesse der Fans an den Social-Media-Angeboten der Clubs genommen hat. Darüber hinaus werden Aussagen aus Interviews mit den verantwortlichen Mitarbeitern deutscher Sportunternehmen der letzten zwölf Monate dahingehend untersucht, auf welche Art und Weise die Social-Media-Abteilungen in der Praxis agieren, welche Ziele sie verfolgen und welche Prioritäten sie dabei setzen. Diese Sachverhalte werden anhand konkreter Unternehmensaspekte veranschaulicht. Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Kapitel dieser Untersuchung wird der Versuch unternommen, theoretische Aspekte zum erfolgreichen Social-Media-Umgang mit dem tatsächlichen, reellen Umgang in der Praxis zu vergleichen, der diese entweder bestätigen oder widerlegen soll.

*„Unsere Aufgabe ist es, unabhängig von der Plattform, möglichst vielen Fans Zugang zu Inhalten von Ihrem Lieblingsverein zu gewähren. Die Vernetzung der digitalen Plattformen und der Inhalte wird sich nach unserer Meinung drastisch erhöhen – nicht nur im Sport.“<sup>60</sup>*

---

<sup>60</sup> Social Media & Sport Magazin, September 2012: S. 11

## 5.2 Analyse der Social-Media-Aktivitäten ausgewählter Fußball-Bundesligisten

Logos	Teams	Status	Gefällt mir... (Stand 01.08.2012)
	Bayern München	offizielle Seite	4,687,366
	Borussia Dortmund	offizielle Seite	1,418,137
	FC Schalke 04	offizielle Seite	575,259
	SV Werder Bremen	offizielle Seite	416,247
	Hamburger SV	offizielle Seite	368,285
	VfB Stuttgart	offizielle Seite	270,976
	Eintracht Frankfurt (N)	offizielle Seite	194,781
	Borussia M'gladbach	offizielle Seite	178,039
	Hannover 96	offizielle Seite	169,509
	1. FC Nürnberg	offizielle Seite	148,389
	Fortuna Düsseldorf (N)	offizielle Seite	118,933
	Bayer Leverkusen	offizielle Seite	119,406
	VfL Wolfsburg	offizielle Seite	74,452
	FC Augsburg	offizielle Seite	63,185
	SC Freiburg	offizielle Seite	62,695
	1. FSV Mainz 05	offizielle Seite	59,051
	1899 Hoffenheim	offizielle Seite	55,597
	SpVgg Greuther Fürth (N)	offizielle Seite	23,831
Gesamt-Fanzahlen:			<b>9,004,138</b>

Abbildung 8: die 1.Fußball Bundesliga auf Facebook,

Social Media & Sport Magazin, September 2012: S. 34

Logos	Teams	Status	Gefällt mir... (Stand 01.08.2013)
	Bayern München	offizielle Seite	7.693.274
	Borussia Dortmund	offizielle Seite	3.005.953
	FC Schalke 04	offizielle Seite	696.862
	SV Werder Bremen	offizielle Seite	455.240
	Hamburger SV	offizielle Seite	411.316
	VfB Stuttgart	offizielle Seite	301.719
	Eintracht Frankfurt	offizielle Seite	233.089
	Borussia M'gladbach	offizielle Seite	229.775
	Hannover 96	offizielle Seite	196.332
	1. FC Nürnberg	offizielle Seite	165.919
	Bayer Leverkusen	offizielle Seite	155.922
	Hertha BSC (N)	offizielle Seite	147.435
	VfL Wolfsburg	offizielle Seite	91.123
	SC Freiburg	offizielle Seite	89.037
	FC Augsburg	offizielle Seite	76.133
	1. FSV Mainz 05	offizielle Seite	68.922
	1899 Hoffenheim	offizielle Seite	68.319
	Eintracht Braunschweig (N)	offizielle Seite	57.756
Gesamt-Fanzahlen:			<b>14.144.126</b>

Abbildung 9: die 1.Fußball Bundesliga auf Facebook,

Digitale Sport Medien Magazin, September 2013: S. 31

Bei Betrachtung der Ergebnisse im Zeitraum August 2012 bis August 2013 fällt primär das immense Wachstum auf. Innerhalb eines Jahres wuchs die Zahl der Fans von Facebook-Auftritten der 18 Bundesliga-Clubs um insgesamt über fünf Millionen. Zwar entstammen von diesen fünf Millionen neuen Fans alleine ca. drei Millionen der Facebook-Präsenz des FC Bayern München, doch ungeachtet dessen legte jeder einzelne Club zu und sorgte für einen Anstieg der „Gefällt mir“-Klicks.<sup>61</sup> Dieser Zustand zeugt von einem stetig wachsenden Interesse am Social-Media-Angebot der Bundesligisten und zeigt deren zunehmende Relevanz, sowohl als Instrument zur Intensivierung der Identifikation von Fans mit dem Verein als auch als wirtschaftliche Chance. Die Clubs wiederum versuchen nun auf verschiedenen Wegen, diese Potentiale zu nutzen und wenn möglich zu steigern. Im Hinblick auf den jeweiligen Umgang mit Social Media und der stetig steigenden Zahl an Interessenten, werden im nächsten Punkt die Aussagen aus Interviews der jeweiligen Marketing- und PR-Verantwortlichen mit dem Magazin „Social Media & Sport“ bzw. nach einer Namensänderung „Digitale Sport Medien“ über den Zeitraum von einem Jahr im Hinblick auf ihr Social-Media-Angebot und den Umgang mit neuen Medien analysiert. Des Weiteren werden Artikel aus Zeitungen und Fachzeitschriften herangezogen, um den Blick auf die Social-Media-Aktivitäten deutscher Sportunternehmen- und -organisationen weiter zu konkretisieren.

Der Branchenprimus der Liga, der FC Bayern München, ist allein durch sein internationales Standing als deutscher Rekordmeister und international erfolgreicher Club, Aushängeschild Nummer eins im deutschen Fußball. Dies belegen darüber hinaus die Zahlen der Analyse des Fanzuwachses auf Facebook im vorherigen Punkt nur zu deutlich. Der FC Bayern sorgte am 28. März 2012 für eine Premiere, nämlich durch die Vorstellung ihres eigenen sozialen Netzwerks „myFCB.de“.<sup>62</sup> Diese eigene Plattform steht laut Steffen Mennerich, Direktor Neue Medien, Medienrechte und IT beim FC Bayern München, nicht in Konkurrenz zum Facebook-Profil des Clubs. Die Einführung dieses Netzwerks, das innerhalb der ersten sieben Monate bereits über 300000 registrierte Mitglieder zählte, begründet er mit konkret an den Bedürfnissen der Fans ausgerichteten Inhalten und der Möglichkeit diese Plattform selbst gestalten zu können. So existiert zum Beispiel eine virtuelle Vitrine mit Fan-Devotionalien wie den Trikots vergangener Stars oder ein sogenannter Social Hub als Möglichkeit einen Gesamtüberblick über die Social-Media-Accounts zu bekommen und darüber hinaus eine Übersicht aller offiziellen Kanäle der einzelnen Spieler des FC Bayern zu erhalten.

---

<sup>62</sup> Vgl. <https://www.myfcb.de/> [Zugriff am 13.10.2013]

Doch bei Einführung dieses Netzwerks unterlief den Verantwortlichen ein Faux-Pàs, der beschreibt, welche Risiken beim Umgang mit den Fans über Social-Media-Kanäle existieren. Der damalige Manager Christian Nerlinger versprach den Fans eine spektakuläre Neuverpflichtung für den Offensivbereich. Um dessen Neuvorstellung miterleben zu können, reichte ein Klick auf „Gefällt mir“ der Bayern München-Fanpage. Ergebnis dieser Bemühungen für den Facebook-Kanal zu werben war, dass der Ansturm auf die Seite so groß wurde, dass das Video bei den meisten nicht lud und die Homepage kollabierte. In diesem Video präsentierte Nerlinger ein Foto nicht etwa eines Neuzugangs sondern des jeweiligen Facebook-Users als Werbung für ihre neue, eigene Social-Media-Community. Viele der Nutzer kamen dem PR-Gag nur langsam auf die Schliche. Es folgten unzählige böse Kommentare enttäuschter Fans, deren Erwartungen, geschürt durch die zuvor getroffenen Aussagen einer Neuverpflichtung, unerfüllt blieben. Es brach ein sogenannter „Shitstorm“ los, bei dem die Fans von einer „Sauerei“ oder „dummen Verarsche“ sprachen, der erst durch Entschuldigungen der Verantwortlichen eingedämmt werden konnte.<sup>63</sup> Neben der Erkenntnis, dass sich immer mehr Fans online über ihren favorisierten Club austauschen und informieren, spielt ein weiterer Faktor eine entscheidende Rolle, nämlich die Wirtschaftlichkeit. Diese soll garantiert werden, indem beispielsweise die geschäftlichen Partner mit ihren Leistungen, sowie das Merchandising mit einbezogen werden. Jedoch soll „myFCB“ ausdrücklich nicht in Konkurrenz zum erfolgreichen Facebook-Auftritt stehen.<sup>64</sup> Diesen Account gilt es weiterhin zu pflegen und zu verbessern, schließlich ist es heute der erfolgreichste Facebook-Account aller Bundesligisten. (siehe Abbildung 9) Doch unmittelbar nach der missglückten Vorstellung des eigenen Netzwerks, folgte eine weitere Negativschlagzeile. Die Verantwortlichen hatten vor, die Social-Media-Aktivitäten der Spieler komplett zu verbieten. Kurioserweise in der Woche der Vorstellung ihres neuen Netzwerks „myFCB“. Grund für diese Überlegungen waren unter anderem Profis, die Fotos aus der Kabine twitterten wie Anatoliy Tymoshchuk oder in ihren Facebook-Posts massive Kritik am Verein übten wie der Brasilianer Breno.<sup>65</sup> Man konnte sich jedoch arrangieren, in dem man Regeln für einen verantwortungsvollen Umgang aufstellte, wie der Spieler Toni Kroos öffentlich anschließend zu Protokoll gab.<sup>66</sup> Vergleichbar mit den Social-Media-Guidelines welche in Punkt 4.2 dieser Untersuchung erläutert werden, einigte man sich auf entsprechende Richtlinien, die beispielsweise besagten, dass 90

---

<sup>63</sup> Vgl. <http://www.zeit.de/sport/2012-03/bayern-myfcb-socialmedia-facebook> [Zugriff am 13.10.2013]

<sup>64</sup> Vgl. Social Media & Sport Magazin, Oktober 2012: S. 10

<sup>65</sup> Vgl. <http://www.tz-online.de/sport/fc-bayern/facebook-twitter-verbot-fcb-spieler-1577817.html> [Zugriff am 13.10.2013]

<sup>66</sup> Vgl. <http://www.derwesten.de/sport/sport-medial/bayern-spieler-kroos-verteidigt-social-media-aktivitaeten-id6293574.html> [Zugriff am 13.10.2013]

Minuten vor und nach dem Spiel keine Social-Media-Aktivitäten gestattet sind und Fotos vom Vereinsgelände, zum Beispiel Umkleide-, Fitness- oder Essensraum ebenfalls verboten wurden.<sup>67</sup>

Ebenfalls überzeugt von den neuen Möglichkeiten der webbasierten Kommunikation mit den Fans ist Oliver Rickhof, Leiter Redaktion/Neuen Medien beim Bundesligisten Hannover 96. Dieser beschreibt, dass die Möglichkeiten der Nutzung von Social Media, der emotional geprägten Branche sehr entgegenkommen würde. Eingeführt im Jahre 2009, verzeichnet der Account auch zum Zeitpunkt des Interviews im Juni 2012 stetig wachsende Fan-Zahlen. Auf die Frage nach möglichen Zielstellungen, die der Club definierte bevor man sich entschlossen hat einen Online-Auftritt zu gestalten, entgegnete Rickhof, dass die ersten Erfahrungen tatsächlich ohne strikte Vorgaben in einem „Learning-By-Doing“-Prozess gemacht wurden. Aus heutiger Sicht, wie auch in Kapitel 4 dieser Untersuchung verdeutlicht wurde, ein überaus riskantes Verhalten sich mit Web 2.0 vertraut zu machen. Jedoch erläutert Rickhof weiter, dass man nach und nach gelernt habe, die individuellen Stärken der Kanäle zu nutzen und sich wesentlich routinierter im Umgang mit den verschiedenen Werkzeugen zu verhalten. In Hinsicht darauf, welche Intention der Clubs durch das Nutzen der verschiedenen Kanäle verfolgt, hat sich laut Rickhof ein entscheidender Wandel vollzogen. Zu Beginn der Aktivitäten stand die Fangerierung im Mittelpunkt, während heutzutage klar die Fanaktivierung im Fokus steht. Bei der Frage ob Facebook als „Umsatzgenerator“ fungieren kann hebt Rickhof hervor, dass man besonders den schwer messbaren mittel- und langfristigen Effekt von Social Media auf sogenannte weiche Faktoren wie Kundenbindung und positiven Imagetransfer sehen muss. Zudem sind der hohe Aktivierungsgrad der Fans bei nur geringem Streuverlust, ein schlagkräftiges Argument für alle Partner und am Sponsoring beteiligten Unternehmen. Jedoch handele es sich seiner Meinung nach bei Social Networks um „fragile Gebilde, die man nicht mit plumpen Werbebotschaften überfrachten dürfe.“ Lediglich themenbezogenen Sponsoring-Aktionen, die einen Mehrwert für die Fans leisten, gelten in diesem Zusammenhang als legitim.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. <http://www.tz-online.de/sport/fc-bayern/facebook-twitter-verbot-fcb-spieler-1577817.html> [Zugriff am 13.10.2013]

<sup>68</sup> Vgl. Social Media & Sport Magazin, Juni 2012: S. 6f

Auch der VfL Wolfsburg legt großen Wert auf die direkte Kommunikation mit den Fans und hat sich speziell für Facebook ein besonderes Feature einfallen lassen. Im Februar 2011 entwickelten die VfL-Verantwortlichen exklusiv für Facebook die sogenannte „VfL Halbzeit“. Ein Angebot vom Verein an die Fans, bei dem sich Spieler oder sogar der Trainer oder Manager für einen Zeitraum von 45 Minuten den Anhängern zur Verfügung stellt, um mit ihnen zu diskutieren und gleichzeitig für Fragen offen zu sein. Felix Magath, zu diesem Zeitpunkt Trainer und Manager in Personalunion, zeigte große Begeisterung und versprach regelmäßig dieses Format zu unterstützen und trat darüber hinaus von nun an selbst über seine persönlich Facebook-Präsenz mit den Fans in Verbindung. Der Ablauf einer solchen „Halbzeit“ gestaltet sich so, dass vor oder nach einer Trainingseinheit, der Protagonist 45 Minuten über die Pinnwand bei Facebook Fragen in den Kommentaren beantwortet und so eine enge Beziehung zu den Fans herstellen kann. Der Vollständigkeit halber gibt es selbstverständlich noch ein Foto des entsprechenden Spielers während der Beantwortung von Fragen vor seiner Tastatur. Der Erfolg derartiger Aktionen ist darin begründet, dass seit jeher der persönliche Kontakt mit den Spielern die Fans fasziniert und gleichzeitig für eine höhere Identifikation mit dem Verein sorgt. Gerade Fans, die nicht häufig die Chance haben, ihren Idolen einmal nahe zu sein oder eine Frage zu stellen, profitieren enorm von dieser neuartigen Form der Kommunikation.<sup>69</sup>

Anhand einer konkreten Kampagne des SV Werder Bremens, soll nun der Mehrwert bzw. Nutzen für alle beteiligten Parteien verdeutlicht werden. Hierbei handelt es sich nicht bloß um die beiden Perspektiven von Club und Fans, sondern der dritte Profiteur in diesem Zusammenhang ist das teilnehmende Partnerunternehmen des Clubs oder wie in diesem Fall gleich zwei Partnerunternehmen. Dominik Kupilas, Verantwortlicher für Medien und Kommunikation beim SV Werder Bremen, entwickelte mit den Partnern des Automobilherstellers VW und der Urlaubsregion Zillertal, ein Gewinnspiel für die Fans. Bezogen auf die eigene Social-Media-Strategie passt dieses Gewinnspiel laut Kupilas ideal, denn es wird den Fans ein Mehrwert geboten und der Verein wird für den Gewinner anfassbar gemacht. Daneben verfolgt man in Bremen das Ziel, durch spannende Mitmach-Aktionen und einmaligen Gewinnen, den Fans auch in der fußballfreien Zeit Anreize zu schaffen, die Facebook-Präsenz zu nutzen. Die Teilnahme am Gewinnspiel erfolgte durch die Aufforderung des mitmachenden Users an seine Freunde, einen virtuellen VW mit insgesamt vier Freunden zu besetzen. Einladungen konnten in beliebiger Anzahl verteilt werden, jedoch nahm man erst am Gewinnspiel teil, wenn drei eingeladene Personen ihre Teilnahme bestätigten und man dadurch insgesamt zu

---

<sup>69</sup> Vgl. Social Media & Sport Magazin, August 2012: S. 21

viert war. Zu gewinnen gab es eine mehrtägige Reise mit einem VW ins Zillertal inklusive einem Besuch der Profis im Trainingslager und einem exklusiven Treffen mit den Spielern. Das Hauptziel dieser Verlosung bestand für Werder Bremen und seine Geschäftspartner VW und Zillertal im Gegensatz zu den Zielen von Hannover 96 in beidem, der Fanaktivierung und darüber hinaus auch der Fangewinnung. Die Aktion entwickelte sich zu einem großen Erfolg. In den zehn Tagen der Verlosung nahmen etwa 10000 Menschen an der Aktion teil und durch das „Teilen“ bei Facebook wurden ca. 150000 Impressionen gemessen. Der Initiator dieser Kampagne, David Wegner, spricht in diesem Zusammenhang von einer Kampagne die, obwohl schon bei vielen namhaften Unternehmen eingesetzt, bei Werder Bremen in nur zehn Tagen Gesamtzahlen generierte, die bis dato unerreicht blieben.<sup>70</sup>

### 5.3 Analyse der Social-Media-Aktivitäten ausgewählter Fußball-Bundesligisten

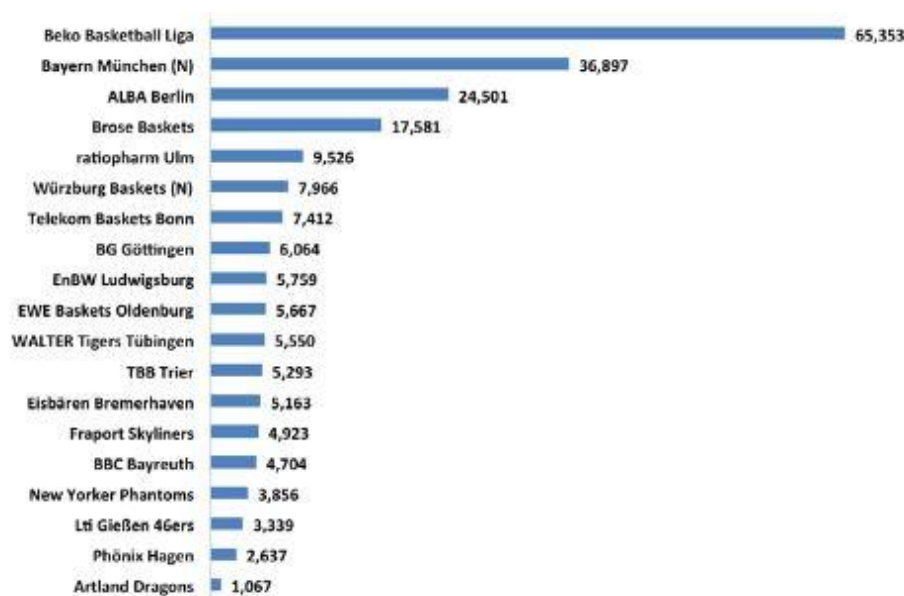


Abbildung 10: BBL 06/2012, Social Media & Sport Magazin, Juni 2012: S.38

<sup>70</sup> Vgl. Social Media & Sport Magazin, August 2012: S. 12f



Logos	Teams	Status	Gefällt mir... (Stand 01.05.2013)
	<b>Beko BBL</b>	offizielle Seite	103,418
	<b>FC Bayern München</b>	offizielle Seite	67,167
	<b>ALBA BERLIN</b>	offizielle Seite	32,318
	<b>Brose Baskets</b>	offizielle Seite	25,227
	<b>ratiopharm ulm</b>	offizielle Seite	16,961
	<b>s.Oliver Baskets</b>	offizielle Seite	11,118
	<b>EWE Baskets Oldenburg</b>	offizielle Seite	9,370
	<b>Telekom Baskets Bonn</b>	offizielle Seite	10,027
	<b>Eisbären Bremerhaven</b>	offizielle Seite	8,355
	<b>TBB Trier</b>	offizielle Seite	7,634
	<b>WALTER Tigers Tübingen</b>	offizielle Seite	7,042
	<b>Neckar RIESEN Ludwigsburg</b>	offizielle Seite	7,014
	<b>BBC Bayreuth</b>	offizielle Seite	6,636
	<b>FRAPORT SKYLINERS</b>	offizielle Seite	6,444
	<b>Phoenix Hagen</b>	offizielle Seite	5,012
	<b>New Yorker Phantoms Braunschweig</b>	offizielle Seite	5,026
	<b>LTI GIESSEN 46ers</b>	offizielle Seite	4,286
	<b>Mitteldeutscher BC (N)</b>	offizielle Seite	3,375
	<b>Artland Dragons</b>	Fan-Seite	2,672
Gesamtzahlen:			<b>339,102</b>

Abbildung 11: BBL 06/2013, *Digitale Medien Sport Magazin*, Juni 2013: S. 32

Bei der Analyse der Veränderungen der Fanzahlen der Basketball-Bundesligisten wird deutlich, dass die Zahlen ähnlich wie die der Fußball-Bundesliga, wenn auch in kleinerem Maßstab, ausnahmslos angestiegen sind. Die Erhebungen von 2012 fanden zum 01. Juni 2012 statt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang besonders der Anstieg der „Gefällt mir“-Klicks bei der Basketball-Abteilung des FC Bayern München, die erst 2010/2011 in die oberste Spielklasse aufgestiegen ist. Doch ebenso bemerkenswert ist die Tatsache, dass auch im Basketball jedes einzelne Team einen Zuwachs des Interesses bezüglich ihrer Social-Media-Aktivitäten verzeichnen konnte. Auffallend ist in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass das größte Interesse der offiziellen Liga-Seite gilt. Diese verzeichnet höhere Zahlen und damit eine größere Akzeptanz als die Seiten eines jeden der 18 teilnehmenden Clubs. Festzuhalten bleibt, synchron zum Fußball, sind auch in diesem Fall ohne Ausnahme Anstiege der Facebook-Fanzahlen zu verzeichnen.

Einer dieser Gewinner sind die Brose Baskets aus Bamberg. Auf die Frage, wie die Social-Media-Aktivitäten im Club organisiert sind, beschreibt die Verantwortliche für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Ulrike Ringer, dass die Hauptverantwortung der PR-Bereich trägt. In regelmäßiger Abstimmung mit weiteren Abteilungen wie Marketing, Ticketing und Merchandising wird beschlossen, welche Themen relevant sind um sie aufzugreifen und entsprechend dem Social-Media-Auftritt angemessen zu verarbeiten. Um zu ermöglichen, dass auch aktuelle Foto- und Video-Beiträge auf der offiziellen

Web-Präsenz erscheinen, haben neben der PR-Verantwortlichen Ringer, der TV-Manager und der Fotograf Administratoren-Rechte für die Facebook-Fanpage des Clubs. Angesprochen auf die Ziele der Bamberger bezüglich ihres Facebook-Auftritts, besteht laut Ringer der Hauptnutzen der Fanpage darin als Kommunikationskanal zu fungieren. Allerdings begreifen die Verantwortlichen diesen nicht als Einbahnstraße, indem sie lediglich nützliche und interessante Informationen rund um den Verein posten, sondern treten gleichzeitig mit den Fans in Verbindung indem sie als ein Ansprechpartner für die Belange der Fans zur Verfügung stehen. Neben häufigen Fragen zum Ticketing, Spielverlegungen oder Fanartikeln besteht für die Fans die Option, auf direktem Wege konstruktive Kritik zu üben. Zeitgleich werden die Social-Media-Kanäle ebenfalls für Promotionzwecke genutzt, wie Hinweise auf Ticketvorverkaufsstarts, neue Merchandising-Artikel oder Sponsorenaktionen. Neben der Möglichkeit als Instrument der Unternehmenskommunikation und den damit verbundenen Kommunikationszielen, werden Social-Media-Maßnahmen jedoch auch aus anderen strategischen Unternehmenszielen abgeleitet. Bei den Brose Baskets Bamberg transportiert man so auch Aspekte des Marketings über die Social-Media-Kanäle, wie zum Beispiel den Abverkauf von Restkarten. So genügt laut Ulrike Ringer lediglich ein Facebook-Post mit dem Inhalt „Restkarten verfügbar“, um die entsprechenden Zielgruppen derart zu mobilisieren, dass die Restkarten in der Regel in kürzester Zeit verkauft werden können. Darüber hinaus flankiert man die üblichen Marketing-Aktivitäten des Clubs, beispielsweise Printanzeigen, Radiospots oder Newsletter durch Hinweise über Soziale Netzwerke. Ein sicherlich bemerkenswerter Aspekt ist, dass die Brose Baskets über keine Social-Media-Guidelines oder Ähnliches verfügen. Zwar hat man ein wachsames Auge darauf, welche Inhalte die Spieler publizieren, jedoch gab es laut Ringer allerdings nur in ganz vereinzelten Fällen Grund regulierend einzugreifen um den Verein zu schützen. Eine ganz entscheidende Frage ist in diesem Zusammenhang, wie sich das Fan-Wachstum respektive die „Gefällt-mir“-Angaben entwickeln. Zu diesem Punkt liefert Ulrike Ringer sehr interessante Details in ihren Aussagen. So ist sportlicher Erfolg das Hauptkriterium für steigende Fanzahlen der Social-Media-Kanäle. Pro Tag steigen die Fanzahlen des Clubs aus Bamberg um circa 30-50 Personen, dies hängt unmittelbar damit zusammen, wie viele Beiträge der Club postet und wie diese angenommen werden, das heißt jeder „Gefällt mir“-Klick kann dazu führen, dass eine mit dem Fan in Verbindung stehende Person davon Notiz nimmt, sich ein Interesse entwickelt und er oder sie sich ebenfalls entschließt, die Präsenz der Brose Baskets bei Facebook zu unterstützen. Noch effektiver verhält sich das Fan-Wachstum beim sogenannten Teilen dieser Beiträge, da der entsprechende Beitrag von allen mit dem Fan in Verbindung stehenden Facebook-Freunden wahrgenommen wird. Am 10. Juni 2012 lieferte das Ergebnis der Entwicklung der Facebook-Fans den eindrucksvollsten Beleg dafür, dass sportlicher Erfolg und Social-Media-Erfolg zumindest eng miteinander verbunden sind. An jenem Datum konnten die Baskets aus Bamberg zum dritten Mal in Folge den deut-

schen Meistertitel gewinnen, und das Facebook-Profil hatte an einem Tag einen Zuwachs von 677 Personen. Jedoch zeigten auch zum Beispiel Niederlagen in letzter Minute bei internationalen Wettbewerben, dass ein Zuwachs an Fans generiert werden kann. Allgemein gilt die Annahme, je intensiver sich die Fans mit dem Social-Media-Auftritt eines Unternehmens oder einer Organisation beschäftigen, desto höher ist die Reichweite und somit auch die Wahrscheinlichkeit, dass neue Fans akquiriert werden.<sup>71</sup>

Um nähere Erkenntnisse über die praktischen Anwendungsgebiete im professionellen, deutschen Basketball zu erlangen, wird auch der Umgang mit Social Media in Bonn bei den Telekom Baskets näher beleuchtet. Einen entscheidenden Unterschied zu der Arbeitsweise der Kollegen aus Bamberg, macht der Bonner Pressesprecher Michael Mager deutlich. Seiner Auffassung nach sind Social-Media-Guidelines ein unverzichtbarer Bestandteil, denn auch die Spieler des Clubs sind Nutzer des Internets und damit dem Risiko „digitaler Tretminen“ ausgesetzt. Die Rede ist unter anderem davon, dass „durch die Community ein harmlos daher geschriebener Satz bei Twitter missverständlich interpretiert wird“ und es daher auch gilt, die Interessen des Vereins zu wahren. Hauptziel der Social-Media-Aktivitäten der Baskets aus Bonn war es anfangs, die Facebook-Seite bekannt zu machen und zusätzlichen Nutzen für die User zu bieten. Laut Michael Mager ist dies erheblich schneller gelungen, als die Verantwortlichen vermutet haben, daher vergleicht er den Stellenwert der Facebook-Seite heutzutage etwa mit dem der Website des Clubs. Die allgemeinen Erfahrungen mit Social Media beschreibt er als durchgehend positiv, das liegt hauptsächlich darin begründet, dass speziell die Facebook-Präsenz betreffend, ein außergewöhnlich hoher Zuwachs an Interaktion mit den Fans zu verzeichnen ist. Die Verantwortung für den Social-Media-Bereich trägt, genau wie beim vorherigen Beispiel des Clubs aus Bamberg, die PR-Abteilung. Ebenfalls wie in Bamberg herrscht abteilungsübergreifend eine enge Zusammenarbeit. Die PR-Verantwortlichen stimmen sich mit den Kollegen des Marketings und des Merchandisings ab, um die Möglichkeiten, die das Social Web bietet, effektiv zu nutzen. Eine wichtige Rolle übernehmen die Social-Media-Kanäle laut Mager auch in Phasen wie der Sommerpause, um den Dialog mit den Fans weiterzuführen obwohl sportliche Ereignisse und Ergebnisse über Monate ausbleiben. Der entscheidende Vorteil ist hier, dass der Tenor weniger offiziell ist und die Informationen direkt an ihre Adressaten geleitet werden. Unter Umständen wird auf diese Weise sogar eine Diskussion entfacht, die wiederum dabei helfen kann, dass der Club auch weiterhin im Gespräch bleibt. Die hohe Relevanz von Social Media, speziell das

---

<sup>71</sup> Vgl. Social Media & Sport Magazin, März 2013: S. 19ff

Basketball-Interesse in Deutschland betreffend, sieht der Pressesprecher der Telekom Baskets Bonn darin begründet, dass allgemein die Basketball-Community in Deutschland stark in den sozialen Netzwerken vertreten ist und dort speziell die Bonner Fans eine führende Rolle einnehmen. Mager bestätigt die Ausführungen der Konkurrenz aus Bamberg, wenn er davon spricht, dass Facebook auch als Umsatzgenerator wirken kann, präzise im Abverkauf von Fanartikeln und Restticket-Kontingente. Bestimmte Vorteile, die durch den Umgang mit Social Media genutzt werden können, gleichen sich demnach auch vereinsübergreifend.<sup>72</sup>

Anhand des Fallbeispiels eines Blog-Projektes von ALBA Berlin soll veranschaulicht werden, welche Möglichkeiten der Kommunikation Social Media den Clubs mittlerweile bietet und wie diese dem gerecht werden wollen. Wie bereits angesprochen, sind es besonders die monatelangen Pausen im Sommer zwischen den Spielzeiten, die die PR-Verantwortlichen im Sinne der Fans zu überbrücken versuchen. Ein interessantes Projekt liefert hierfür der Social-Media-Verantwortliche des Clubs aus Berlin, Jan Buchholz. Er lud zwei Fan-Blogger dazu ein, aus nächster Nähe über die Saisonvorbereitung der Profis zu berichten. So unspektakulär dies im ersten Moment klingen mag, die Berliner sorgten damit für ein Novum im deutschen Profisport: Niemals zuvor bekamen Fans den Zugang zum Team ohne jegliche Auflagen, sie waren anwesend, wenn das Team aß, sich von Physiotherapeuten behandeln ließ oder ihre Freizeit verbrachte. Anschließend berichteten die beiden Blogger aus ihrer persönlichen Perspektive über ihre Erfahrungen auf dem offiziellen Fan-Blog der Berliner sowie auf der offiziellen Homepage. Zusätzlich wurden alle anderen Social-Media-Kanäle des Clubs einbezogen um Feedback einzuholen und zu diskutieren. Allen anderen ALBA-Fans wurde so die Chance gegeben, selbst ihren Teil zur Berichterstattung beizusteuern, indem sie Ideen für Themen und Berichte der beiden Fan-Blogger lieferten. Diese Aktion werteten die Verantwortlichen im Nachhinein als einen großen Erfolg. Noch nie zuvor konnten Fans zu einem derart frühen Zeitpunkt der Saisonvorbereitung so viel Persönliches über ihre Mannschaft erfahren. Dieses Projekt fand großen Zuspruch und erntete viel Lob in der hiesigen Fangemeinde. Durch die Integration von Fans, die gleichzeitig als Berichterstatter ein authentisches Bild vermittelten und auf diese Weise den Fans von ALBA Berlin einen neuen Zugang verschafften. Ergebnis dieses Projektes: Für einen derart frühen Zeitpunkt verzeichnete ALBA außergewöhnlich viele Zugriffe auf die Homepage, aber bezüglich dieser Untersuchung viel entscheidender wurde eine gesteigerte Aktivität bezüglich aller Social-Media-Kanäle festgestellt. Dieses Projekt gilt als ein Experiment, das bei allen Beteiligten für Begeisterung sorgte. Gera-

---

<sup>72</sup> Vgl. Social Media & Sport Magazin, September 2012, S. 11f

de die beiden Faktoren Fan-Nähe und Transparenz bezeichnet der Club als seine geliebte Überzeugung und dient als wichtiger strategischer Bestandteil aller Kommunikationsmaßnahmen. Insbesondere durch Kanäle wie Facebook, Twitter, Blogs und YouTube sind innerhalb der letzten Jahre unverzichtbare und nützliche Instrumente entstanden: Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg dieser Maßnahmen ist jedoch, wie groß das Engagement der Menschen dahinter ist.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Social Media & Sport Magazin, September 2012, S. 9

## 6 Fazit

Ziel dieser Studie war es zu untersuchen, in wie weit sich das Web 2.0 unter Berücksichtigung des Potentials hinsichtlich Marketing und PR verändert hat und auf welche Art und Weise Unternehmen und Organisationen diesem Umstand Rechnung tragen.

Ausschließlich unter Berücksichtigung einer Betrachtung aus mehreren Perspektiven können die entscheidenden Veränderungen und Entwicklungen in aller Deutlichkeit herausgearbeitet werden. So gilt es einerseits den technische Neuerungen und dem sich daraus resultierenden, veränderten Umgang von Unternehmerseite Aufmerksamkeit zu widmen, andererseits Erkenntnisse über das sich dadurch verändernde Nutzerverhalten der Zielgruppen bzw. Rezipienten zu gewinnen. Erst die Berücksichtigung beider Perspektiven bezüglich dieser Thematik, kennzeichnet die veränderten Bedingungen und macht deutlich, welche Herausforderungen es von Unternehmensseite zu bestehen gilt. Zweifellos verfolgen die Unternehmen in diesem Zusammenhang das Ziel, die aktuell zur Verfügung stehenden Instrumente nicht einfach nur zu nutzen sondern damit am Markt konkurrenzfähig und vor allem erfolgreich zu sein. In den Ergebnissen wurde deutlich, dass nicht allein der bloße Einsatz von technischen Neuerungen den gewünschten Erfolg garantiert. Wie in dieser Ausarbeitung festgestellt, birgt ein strategisch unprofessioneller Umgang mit den neuen Gegebenheiten auch entsprechende Gefahren und kann bei unverhältnismäßigem Einsatz durchaus negative Auswirkungen zur Folge haben.

Zu diesem Zweck wurden neben den großen sich bietenden Chancen der Weiterentwicklung dieser Technologien, die Gefahren und möglichen Risiken untersucht. Was diese Aspekte betrifft, konnten anhand des Studiums der wissenschaftlichen Literatur wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die verdeutlichen, dass ein betrieblicher Erfolg auf diesem Gebiet kein Zufall ist, sondern das Resultat wertvoller Ideen der Verantwortlichen bezüglich der neuartigen Kommunikation mit den Kunden und Rezipienten. Gleichzeitig wird in diesem Zusammenhang herausgearbeitet, welche Konsequenzen mögliche „kommunikative Unfälle“ haben und wie sich diese vermeiden lassen können bzw. auf ein sehr geringes Maß zurückfahren lassen. Was die Minimierung der Risiken betrifft und deutlich macht, welche verschiedenen Aspekte Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Social-Media-Maßnahmen haben können wurde deutlich, welche unterschiedlichen Faktoren bei der Integration derartiger Maßnahmen von entscheidender Bedeutung sind und welche Auswirkungen diese haben.

Darüber hinaus hat eine Auswertung der Fanzahlen einen erheblichen Anstieg zum Vorschein gebracht. Vom großen FC Bayern München im Fußball bis hin zu den weit- aus weniger beachteten Basketballern der Artland Dragons aus Quakenbrück. Es ist

demnach ein stetig wachsendes Interesse zu verzeichnen, und das sogar Sportarten übergreifend.

An diese Untersuchung anknüpfend drängt sich nun die Frage auf, ob bei den fortwährend steigenden Nutzerzahlen in naher Zukunft ein Maximum erreicht wird und die Nutzung nachlässt bzw. wann dies der Fall sein wird und wie von Unternehmensseite darauf reagiert wird. Zweifellos ist eines Tages mit einer Sättigung zu rechnen, doch wann genau dieser Fall eintritt bleibt abzuwarten. Nun stellt sich in Hinblick auf Perspektive dieses neuen Marktes also die Frage, wie sich die Nachfrage zukünftig entwickeln wird. Ohne an dieser Stelle zu sehr auf neue Aspekte dieser Thematik eingehen zu wollen bleibt festzuhalten, dass die Möglichkeit der mobilen Nutzung der Social-Media-Angebote sich zunehmend intensiviert und die Zielgruppen und Rezipienten mehrheitlich dazu verleitet wird, die vielfältigen Angebote wahrzunehmen. Durch mobile Endgeräte wie zum Beispiel Smartphones und Tablet-PCs sind die Nutzer nicht mehr, wie zu Beginn dieser weiterentwickelten Technologie, darauf fixiert die Angebote vom heimischen Desktop-PC wahrzunehmen.

Abschließend kann jedoch festgestellt werden, dass sich bei der Untersuchung der Thematik „Social Media als PR- und Marketinginstrument in deutschen Sportunternehmen“ eine entscheidende Schlussfolgerung herauskristallisiert und geradezu aufdrängt: Die abschließende Analyse der Zahlen in Hinblick auf das wachsende Interesse an den Social-Media-Angeboten der deutschen Fußball- und Basketballbundesligisten zeichnen ein klares Bild bezüglich der Frage der Relevanz von Social Media als PR- und Marketinginstrument. Hier verhält es sich kongruent zu Entwicklungen der Wirtschaft. Wenn ein ausnahmslos steigendes Interesse an einem Produkt oder einer Dienstleistung festgestellt wird, so gilt es diesem Umstand die volle Aufmerksamkeit zu schenken und diese Entwicklung anhand innovativen Handelns voranzutreiben um den größtmöglichen Profit daraus zu erwirtschaften.

## Literaturverzeichnis

AVENARIUS Horst: Public Relations- Die Grundformen der gesellschaftlichen Kommunikation. eBook. 2.Auflage. 2008.

BEYOND PRINT. URL: <http://www.beyond-print.de/2010/03/21/nestle-social-media-desaster-2/> [Stand: 30.09.2013]

BRUHN Manfred: Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 11. überarbeitete Auflage. eBook. Wiesbaden 1990, 1995, 2012

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG. URL: <http://www.bpb.de/apuz/30964/aus-vielen-wird-das-eins-gefunden-wie-web-2-0-unsere-kommunikation-veraendert?p=all> [Stand: 15.09.2013]

BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG. URL: <http://www.bpb.de/apuz/30964/aus-vielen-wird-das-eins-gefunden-wie-web-2-0-unsere-kommunikation-veraendert?p=all> [Stand: 15.09.2013]

CEYP Michael, SCUPIN Juhn-Petter: Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. eBook. Wiesbaden 2013

DER WESTEN. URL: <http://www.derwesten.de/sport/sport-medial/bayern-spieler-kroos-verteidigt-social-media-aktivitaeten-id6293574.html> [Stand: 13.10.2013]

DIE ZEIT. URL: <http://www.zeit.de/sport/2012-03/bayern-myfcb-socialmedia-facebook> [Stand: 13.10.2013]

HEYMANN-REDER Dorothea: Social Media Marketing. Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen. eBook. München 2011

HOLZAPFEL Felix, Klaus: Facebook - Marketing unter Freunden. Dialog statt plumper Werbung. 4.Auflage. Göttingen 2012

JODELEIT Bernhard: Social Media Relations. Heidelberg 2010

KARRIEREBIBEL. URL: <http://karrierebibel.de/leitfaden-check-diese-12-punkte-gehoren-in-jede-social-media-guideline/> [Stand: 06.10.2013]

LOBO Sascha. URL: <http://saschalobo.com/ich/> [Stand: 16.09.2013]



MARKETING BÖRSE. URL: <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Social-Media-Warum-und-wie-die-Organisation-mitgenommen-werden-muss/32927> [Stand: 04.10.2013]

MEERMAN-SCOTT David: Die neuen Marketing- und PR-Regeln im Social Web. 3. Auflage. Übersetzung von Reinhard Engel. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen und Hamburg 2012. [Original-Titel: The New Rules of Marketing & PR. 3<sup>rd</sup> Edition. Hoboken, New Jersey 2011]

MYFCB. URL: <https://www.myfcb.de/> [Stand: 13.10.2013]

NUFER Gerd, BÜHLER André: Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketings. 2.Auflage. Berlin 2011

ONLINEMARKETING-PRAXIS. URL: <http://www.onlinemarketing-praxis.de/glossar/social-media-soziale-medien> [Stand: 15.09.2013]

O'REILLY. URL: [http://oreilly.com/oreilly/tim\\_bio.html](http://oreilly.com/oreilly/tim_bio.html) [Stand 15.09.2013]

O'REILLY RADAR. URL: <http://radar.oreilly.com/2005/10/web-20-compact-definition.html> [Stand: 15.09.2013]

PR JOURNAL. URL: <http://www.pr-journal.de/images/stories/downloads/drprbahneppabeschluss090627.pdf> [Stand: 30.09.2013]

PRESSESPRECHER. URL: <http://www.pressesprecher.com/ressorts/agenda/%25E2%2580%259Edebattiert-wird-nur-%25C3%25BCber-wichtige-dinge%25E2%2580%259C> [Stand: 16.09.2013]

SCHOLZ Jens. URL: [http://www.jensscholz.com/2006\\_01\\_01\\_archive.htm#113762765814900254](http://www.jensscholz.com/2006_01_01_archive.htm#113762765814900254) [Stand: 29.09.2013]

SOCIAL MEDIA EXPERTEN. URL: <http://social-media-experten.de/2011/09/08/2-strategien-fur-social-media-guidelines/> [Stand: 04.10.2013]

SOCIAL MEDIA MAGAZIN, Heft 03, 2010

SOCIAL MEDIA & SPORT MAGAZIN. URL: [http://www.result-sports.de/wp-content/uploads/Social\\_Media\\_und\\_Sport\\_Magazin\\_Juni.pdf](http://www.result-sports.de/wp-content/uploads/Social_Media_und_Sport_Magazin_Juni.pdf) [Ausgabe 17, Juni 2012]

SOCIAL MEDIA & SPORT MAGAZIN. URL: [http://www.esb-online.com/fileadmin/dokumente/ESB-Flash/Social\\_Media\\_und\\_Sport\\_Magazin\\_-\\_August\\_2012.pdf](http://www.esb-online.com/fileadmin/dokumente/ESB-Flash/Social_Media_und_Sport_Magazin_-_August_2012.pdf) [Ausgabe 19, August 2012]

SOCIAL MEDIA & SPORT MAGAZIN. URL: [http://www.result-sports.de/wp-content/uploads/Social\\_Media\\_und\\_Sport\\_Magazin\\_September5.pdf](http://www.result-sports.de/wp-content/uploads/Social_Media_und_Sport_Magazin_September5.pdf) [Ausgabe 20, September 2012]

SOCIAL MEDIA & SPORT MAGAZIN. URL: [http://www.result-sports.de/wp-content/uploads/Social\\_Media\\_und\\_Sport\\_Magazin\\_Oktober1.pdf](http://www.result-sports.de/wp-content/uploads/Social_Media_und_Sport_Magazin_Oktober1.pdf) [Ausgabe 21, Oktober 2012]

SOCIAL MEDIA & SPORT MAGAZIN. URL: [http://www.esb-online.com/fileadmin/dokumente/News/03\\_2013\\_Social\\_Media\\_und\\_Sport\\_Magazin\\_-\\_Ma\\_\\_rz\\_2013.pdf](http://www.esb-online.com/fileadmin/dokumente/News/03_2013_Social_Media_und_Sport_Magazin_-_Ma__rz_2013.pdf) [Ausgabe 26, März 2013]

SOQUERO. URL: <http://news.soquero.de/2012/10/19/how-to-social-media-mitarbeiter-guidelines/> [Stand: 04.10.2013]

SUCHY Günther: Public Relations im Sport. Basiswissen - Arbeitsfelder - Port-PR und Social Media. Berlin 2011

TZ ONLINE. URL: <http://www.tz-online.de/sport/fc-bayern/facebook-twitter-verbot-fcb-spieler-1577817.html> [Stand: 13.10.2013]

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Oldenburg, 04.11.2013

Vorname Nachname